当代传奇

哲人

商界首席华佗

《严介和新论语》编委会 编著

策划 执笔 陆元彬

严介和新论语

第三部 辛苦心不苦

无智简单的因劳而累的辛苦心也苦，经历了有智复杂的不劳都累的辛苦心更苦，最终走向大智通透的劳而不累的辛苦心不苦：严谨的张扬，内敛的霸气；小成靠朋友，大成靠敌人；赏识中成长，谴责中成熟。

新华出版社



第三部 辛苦心不苦

他，被媒体冠以“黑马富豪”、“中国第一狂人”称号，他的企业跻身中国民营企业500强前十强。

他，创建了中国的BT模式，被誉为“中国BT模式的鼻祖”，他从和而不同起步，经历了死而不亡，最终放而不弃。

他，并购重组70余家国有企业，跨越18个行业，创立了中国打包重组模式，他讲企业如数家珍、做企业行云流水。

他，耍的是境界、靠的是实力、走的是差异，彰显严谨的张扬、内敛的霸气，他当局者清，旁观者迷，他不得不永远地理解别人对他的不理解。

他，自信不自傲、果断不武断、自尊不自负、严谨不拘谨、知足知不足，他平常不平庸、随和不随便、放松不放纵、认真不较真、风流不下流。

他，在踉踉跄跄中大步流星一路走来，30年风雨泼墨了一个人和15万员工的传奇，他辛苦心不苦、劳而不累、退而不休。

他，委屈中平衡、妥协中前行、虚怀中充实、放弃中收获、谦卑中完善，他赏识中成长、谴责中成熟，站着是一座山、倒下是一座碑。

他，理性做事、感性做人，与理性的人处事、与感性的人交友，他走出了异常、超越了超常、回归了正常。

他，是国内极富争议的人物，他让心血自然地流淌，洋溢着泥土的芬芳，他从敢为人先地做事到甘为人后地做人。

他，2005年以身价125亿元位居富豪榜榜眼，狂而不枉，花暗柳更明，他正从应有尽有向应无尽无走去。


ISBN 978-7-5011-8673-0
9 787501 186730 >

定价：30.00元

严介和新论语

第三部 辛苦心不苦

当代奇人

《严介和新论语》编委会 编著

新华出版社

图书在版编目（CIP）数据

辛苦心不苦/《严介和新论语》编委会编著.
北京：新华出版社，2009.1
（严介和新论语）
ISBN 978-7-5011-8673-0

Ⅰ.辛…　Ⅱ.严…　Ⅲ.人生哲学-通俗读物　Ⅳ.B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 208444 号

严介和新论语——辛苦心不苦

选题策划：卢瑞华　博士德
策划执笔：陆元彬
责任编辑：卢瑞华　石胜利
装帧设计：大象设计工作室
出版发行：新华出版社
网　　址：http：//www.xinhuapub.com　http：//press.xinhuanet.com
地　　址：北京市石景山区京原路 8 号
邮　　编：100040
经　　销：新华书店
照　　排：北京京鲁创业科贸有限公司
印　　刷：三河市华晨印务有限公司
开　　本：850mm×1168mm　1/16
印　　张：15.5 印张
字　　数：170 千字
版　　次：2009 年 1 月第一版
印　　次：2009 年 1 月第一次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5011-8673-0
定　　价：30.00 元

本社购书热线：（010）63077122　中国新闻书店电话：（010）63072012
图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换　电话：（010）68457661

自序

从背会到体会

思　索

公元前551年，孔子诞生，中华文明开创新纪元。

萌发于农业文明、服务于官宦阶层的孔子思想，维系中国人文两千几百年。当1840年英国用大炮打开号称中央帝国的中国大门时，从事实上宣告工业文明战胜了农业文明。世界迎来新的时代，只是主角不再属于中国。

崛起中，中国诞生了三位世纪伟人。

孙中山先生耗尽毕生心血，高举民族、民权、民生三民主义大旗，带领仁人志士进行资产阶级民主革命，最后留下一句“革命尚未成功，同志仍须努力”。

毛泽东领导穷苦的无产阶级推翻了三座大山，建立了国家独立政权，为脆弱的中华民族带来无穷的力量和无尽的希望。1976年，毛泽东逝世，中国经济总量从雍正王朝时占世界经济总量37%，到清末时期的7%，到1949年的3%，到1976年的0.7%。似乎预示着中国历史的接力棒必将交给一位政和治都能掌控好的伟人。

这位伟人，就是邓小平。

1978 年 12 月 18 日，党的十一届三中全会召开，中国步入改革开放的元年，更是真正意义上新中国的元年。小平提出了“实践出真知”、“贫穷不是社会主义”、“发展是硬道理”等一系列循序渐进的思想理论。随着 88 岁老人家的 1992 年南巡，提出走中国特色的社会主义道路，把中国从改革开放的元年又推进了市场经济的元年。从此，中国进入政治民主与文明的伟大时代。

今天的中国，正逢盛世。

伟大的中国共产党从高举马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的伟大旗帜到今天高举中国特色社会主义的伟大旗帜，淡化了政治领袖的个人色彩，国家权力更多地属于全体中国人民。中国共产党也从“文化大革命”时代的实事非是，到改革开放时代的苦苦《求是》，走到了今天的实事就是，真正做到情为民所系、利为民所谋、权为民所用。我国经济总量从 1978 年的 3600 亿元到 2007 年的近 25 万亿元，增幅为 7000%，占世界总量的 6%，位居世界第四。

经历了辉煌和苦难的中国，用了 30 年城市化建设走出了发达资本主义国家 300 到 400 年的城市化进程，中国正迈着激情而从容矫健的步伐从大国向强国跨越。

践　行

出生在饥饿年代，成长在动乱岁月，成熟在伟大改革开放的今天，不安分的我上下求索践行。

1986 年，恰逢中国经济改革大潮乍起，国有企业第一轮人才洗牌，经过公开竞争，一路过关斩将，我连续坐上多家濒临倒闭的国有企业、集体企业厂长的“破座”，5 年资产总额翻上了几十倍，

员工工资比同城高出50%。

1992年的那个春天，“天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆”，吹响了中国这一市场经济的商业文明之号角。所有的激情、豪情，所有的梦想、理想，都在那奔放的岁月燃烧起来。是年，股份制企业引江公司应运而生。1996年，私营企业太平洋建设正式组建。

因异想而天开，踏上了高速公路。亏5万不如亏8万，掘到了第一桶金800万元。10年的疾速发展，太平洋建设一跃成为国内非公有制企业中唯一一家拥有国家公路、市政和水利工程多个总承包一级资质及若干专业一级资质的民营企业，相继两次被江苏省委、省政府授予江苏省第一优秀民营企业，跻身中国民营企业500强前10强，中国大企业集团1000强前100强。

从教从政10年，官商“掌门”10年，私营“老板”10年，国有、集体、上市、股份、私营企业无所不涉，成就百家企业，其中收购、重组、整合了几十家濒临倒闭、破产、停产的国有企业，横跨十几个产业，创建了中国的BT模式，开创了中国打包重组先河，踩出了中国企业实践史上多个闪着光环的“第一”。披荆斩棘，摸爬滚打，从和而不同起步，经历苦难直至灾难，2005年因上了百富榜榜眼而被誉为“财富黑马”，2006年经受了一场中国乃至世界企业发展上罕见的太平洋建设“12级地震”的考验。因死而不亡，而放而不弃。不敢说要的是境界，靠的是实力，走的是差异；不敢说讲企业如数家珍，做企业行云流水；至少已做到当局者清、旁观者迷，永远地理解他人对我们的不理解。

30年来多少事，梦里依稀叹逝川。30年的辛苦，30年的思索，30年的践行，30年的创新，始终用旅游的心态，在踉踉跄跄中大步流星一路走来，在不断的劣汰、优胜、裂变中终于走出异常，超

越超常，回归正常，完成了我们以社会为己任，以企业为本位，共创财富、赢得共赢、完善自我的社会使命。

30 年来，我们的思想因经历与压力而成熟，意志因磨砺与柔忍而坚强，生命因体验与躬行而延伸，人生因进取与舍得而精彩。人生就像跳高一样，越高越想高，却又知晓总有跳不过去的时候，我们必须审时度势见好就收，稻子熟了也就低头了。2007 年 7 月 1 日，我卸去了“太平洋”所有职务，发起官、产、学三方大家创办华佗 CEO 论箭，专为中国企业切脉问诊、开出精药良方，既是“医疗队”，又是“教导团”。社会各界反响强烈，呼应嘉宾阵容强大，中国特色企业更是翘首振臂。华佗论箭这一智慧产业，让企业带着问题来、带着答案走，让社会各界带着问号来、带着感叹号回，既是中国特色中小企业的航标，也是港湾，实可谓地面挥刀舞剑的时代已成过去，空中弹箭的时代已经到来，让我们从昨天的华山论剑走进今天的华佗论箭。

大事小事，天下事，欲了不了，不了了之；哲人愚人，天下人，欲明不明，不明明了。历史告诉我们，昨天的事都是故事里的事，故事里的事是也不是，不是也是，这就叫“古今多少事，都付笑谈中”。

就在我们收获着梦想，又在播种着希望的时候，我们才真的发现原来一切辉煌只代表过去，未来永远空白。我们在不断的自我否定中超越自我，在不断的善败中从优秀走向卓越。

创　新

我们的祖国正从计划经济的农业文明，不可逆转地向市场经济

的商业文明迈进。源于政治民主与文明得到了很好的演绎和放大，才有了今天经济可持续繁荣，社会可持续进步。在这场史无前例的民族复兴与人文创新中，我们应做好心理道德和行为风格的准备。

神五的上天，杨利伟的名字永远留在人们的记忆里，而神六、神七乃至未来的神八、神九上天的时候，人们会很难记清航天员是谁了。这就源于神五的创新，神六、神七乃至未来的神八、神九仅仅是复制、传承。

创新原本属于体会，而体会的东西人们不需要死记硬背。而复制与传承仅仅是背会的东西，死记硬背会的东西，背了也是白背。以每年高考为例，我们的孩子高考前背得焦头烂额，但还没等大学毕业，百分之九十九的孩子为高考而背的东西有百分之九十九已经记不得了。

学财务专业的本科生通过复习考国家注册会计师一般都能考上，但有堂堂中国注册会计师职称的人往往连现金出纳都干不好。恰恰我们大公司身经百战的干啥都行的财务老总，如果去考国家注册会计师多半都考不上。这些现实让人心酸、心痛，让人悲愤、憎恨。能否让苍白的背会的农业文明，走向今天红润的体会的商业文明?

自然科学的多读、多写、多背的背会是可以理解的，应该受到社会的认可、人们的尊重。而社会科学在商业文明的今天，已经不再是多读、多写、多背这种有形的书本和有围墙的教育能够解决的。

“学院派”从理论到理论。在当今企业家的心目中，理论就是把简单的事儿复杂化，我们做企业的希望听到的是理念，是把复杂的事儿简单化。从中国乃至世界格局来看，社会科学加权平均，为什么高学历总是给低学历打工？老师最喜欢的孩子总是注定给老师不喜欢的孩子服务的？背会与体会是最好的诠释。当今社会需要的

是既有文凭更有水平，既有职称更能称职，既有阅历更有能力，既有资历更有贡献，既有道德更有风格的人。我们衷心地期盼在这个创新、创造的年代，能够从有形书本的读书走向无形书本的读书，从有围墙的教育走向无围墙的教育。通过适度的违规达到有效的创新，适度的破坏达到有效的创造。

原本引进的西方商业文明，只讲制度不讲人性，只讲法制不讲权力，这与中国的国情必然貌合神离、水土不服。还是让我们崇尚有中国特色的伦理观念吧。在吸收西方优点的基础上，说好中国话，做好中国事，当好中国人，走出异常，超越超然，回归正常。体会告诉我们：生活因热爱与付出而美好，思想因经历与压力而成熟，生命因体验与躬行而延伸，意志因磨砺与柔韧而坚强，人生因进取与舍得而精彩。

所以，我将这么多年来的思索、践行到今天的创新，加以整理成五本书：《成长学思行》、《做人先做事》、《辛苦心不苦》、《知足不满足》、《成功才德胸》，以期尽最大的可能把深邃的思想、新睿的理念，用俗美的语言、精简的表述，让人们清浅地明白：在商业文明的多元文化时代，背会仅为传承，体会才是创新。体会方能替代背会，而背会是不能替代体会的！让我们在背会的基础上多思索、多践行、多创新，最终从背会走向体会。

让背会走向体会吧！

2009年1月1日

目录

上篇

辛苦心不苦

下篇

严介和论道

上　篇
辛苦心不苦

第一章



辛苦心不苦

辛苦心不苦

xinkuxinbuku

醒世颠覆新论语

君子坦荡荡，身心很阳光，体苦心是舒畅的。

【论语解读】

我的系列做人做事有一个新的学问：理性的做事，感性的做人；做事无私也有畏，做人无私则无畏；做事敢为人先，做人甘为人后。为什么说理性的做事？做事要诚惶诚恐，战战兢兢，如履薄冰。做事这个东西，说不清道不明太多了。付出了

很多，人家得来全不费工夫。但是做人没有必要，做人就是要坦坦荡荡，无私则无畏。君子坦荡荡，做人与做事是不一样的。所以做事敢为人先，做人甘为人后，人的境界很高了，理性的做事，感性的做人。处人处事一句话，与理性的人处事，与感性的人交友。过去是做事先做人，这个时代过去了。当今的社会做人要先做事。为什么企业家在中国地位不同于西方，这是国情所决定的。做事先做人，回归到做人先做事，有时候简短两句就可以概括，怎么样做人做事，怎么处人处事，这就更简单了。

【共鸣语录】

有时候就是自我安慰，我觉得一个人幸福就得靠自己的心理调节。幸福还是痛苦，没有一个外部的衡量标准，只有自己内心的一个衡量标准，所以自己要懂得去调整自己。自己觉得幸福了就是幸福了，自己觉得高兴了就是高兴了。这就是要“锻炼”自己。

——李书福

人生百态，万变归一！所以，人生一定要阳光心态，面对现实，活在当下！

——李成

【旁敲直击】

暴风雨中的英国老太太

有一艘去英国的船，途中突然遇到暴风雨，船上的人都惊慌失措，唯独一个老太太非常平静地在祈祷，神情显得十分安祥。

风浪过后，众人十分好奇地问老太太："为什么当时你一点都不害怕呢?"

老太太说："我有两个女儿，大女儿戴安娜去了天堂，二女儿玛利亚就住在英国。上帝如果接我去天堂，我就去看我的戴安娜；如果留我在船上，我就去看我的玛利亚。不管去哪儿，我都可以和我心爱的女儿在一起，我怎么会害怕呢?"

塞翁失马，焉知祸福

有一个智者，他的一匹马丢了。邻居说："你真倒霉。"智者回答："是好是坏还不知道呢。"

不久丢失的马领着一匹野马回来了。邻居说："你太幸运了，多了一匹马。"智者回答："是好是坏还不知道呢。"

儿子骑野马，从马上摔下来，腿摔断了。邻居说："你真倒霉，就这么一个儿子，腿还断了。"智者回答："是好是坏还不一定呢。"

过了一段时间，皇帝征兵，胳膊腿齐全的年轻人都在战场上被打死了，智者的儿子由于腿断了不能打仗，未被征兵还活着。邻居说："你真幸运，儿子还活着。"智者回答："是好是坏还不知道呢。"

儿子结婚了。邻居说："你真好，断腿的儿子还能找到媳妇。"智者回答："是好是坏还不知道呢。"

醒世颠覆新论语



人生三个过程：从辛苦心也苦，因劳而累；到辛苦心更苦，不劳也累；最终辛苦心不苦，劳而不累。

【论语解读】

第一个过程，辛苦心也苦，因劳而累。第二个过程就是辛苦心也苦，不劳都累。人生黎明前的黑暗，人生这个过程是最难熬的，多半的优秀的群体在这个过程熬不出来的。第一过程是辛苦心也苦，因劳而累，不劳不累，这时的人们比较简单，属于成长阶段。第二个过程不简单，复杂了，成熟了，辛苦心更苦，不劳都累。第三个过程就是辛苦心不苦，这已经熬出来了，熬出来的人很少，像我们就熬出来了。但是很多人熬不出来，只能辛苦心更苦，不劳都累。辛苦心也苦，因劳而累。辛苦心更苦，不劳都累；辛苦心不苦，劳而不累。每个人都是从无智的简单，经过了有智的复杂，没有智慧，成长阶段还没有成熟就很简单，辛苦心也不苦，不劳不累，一劳就累。有智就复杂了，有知识、有智慧、有思想就很复杂了，辛苦心更苦，不劳都累。有智，不代表大智，真正大智慧应该走向更简单。人生从无智的简单经过有智的复杂，最后走向大智的通透，就非常美了。

〖旁敲直击〗

"我的命好苦"

有一年寒冬，一个财主的公子和一个非常柔美贤淑的女子完婚了。新婚没有几日，这个公子就觉得夫妻生活很是乏味，要休妻。老财主不准，公子与妻子就常常打闹。

公子打完妻子，又把室内的家什砸了一地，长啸一声，悲怆地说："我的命好苦啊。"其妻将身子缩在墙角里伤心地哭泣。此时，他俩成了这个世界上最不幸的人。

这时，一个衣衫褴褛、饥肠辘辘的乞丐，悄悄摸到财主家的马棚里。乞丐偷吃了喂马的豆饼，肚子不饿了；用马粪把自己的身体裹起来，身上也不冷了，乞丐觉得自己此时是天底下最幸福的人，悠悠唱起了小曲儿。

人的幸福，是人们对它的理解和感觉所赋予的。

醒世颠覆新论语



在赏识中成长，在谴责中成熟。

〖论语解读〗

何为谴责，就是中伤、诽谤，甚至打击、报复；何为赏识，就是认知、认同。赏识给我们阳光、雨露，有利于我们成长；谴责是给我们寒风冷霜的，有利于我们成熟。党的改革开放，我们是享受这个成果最前沿的群体，我们执著，争先，始终带着一颗感恩的心，说感恩的话，当感恩的事，做感恩的人。因为我们深深地懂得，小成需要苦难，大成需要灾难。小成需要朋友，大成需要敌人。人都是这样过来的。

〖共鸣语录〗

真正的人生，只有在经过艰难卓绝的斗争之后才能实现。

——塞涅卡

不经巨大的困难，不会有伟大的事业。

——伏尔泰

坚强的信心，能使平凡的人做出惊人的事业。

——马尔顿



最困难之时，就是离成功不远之日。

——拿破仑

如果人生的途程上没有障碍，人还有什么可做的呢？

——俾斯麦

凡事在成熟之前，都是有苦味的。

——赛勒斯

〖旁敲直击〗

坚毅站起的爱迪生

1854年，爱迪生7岁了。由于父亲生意失败，全家离开了这座令他难以忘怀的淳朴小镇，迁至密歇根州休伦北郊的格拉蒂奥特堡定居下来。

幼年的爱迪生与其他的孩子似乎并无两样。所不同的是他从小就显露出了一个天才发明家所特有的好奇心理，同时他更富于幻想。这种没有边际的幻想，在他的少年时代曾为他的父母带来了无数的麻烦与惊吓，然而在爱迪生以后的经历中却为他们赢得了耀眼的荣誉与财富。搬到新家不久，爱迪生因病魔缠身，致使听力微弱。

8岁半那年，他被送进了附近的一所小学。学校的课程设置呆板，老师讲课枯燥无味。

缺乏趣味的课程无法提起爱迪生的兴趣，巨大的好奇心以及微弱的听力很快便将他推入了困境。他常常会在课堂上提出各种

常人难以想到的问题，令老师张口结舌，无以应答。对此，爱迪生的老师恩格尔先生刻薄地评价他是个低能儿。冰冷的话语深深刺伤了爱迪生稚嫩的心灵。没过多久，母亲就被请到了学校，她被告知爱迪生将是一位不再受学校欢迎的学生。心酸的母亲领着孩子走出了校门，她绝不承认自己的孩子是个低能儿。

年幼的爱迪生就这样永远地告别了学校。难以想象，一位以自己的深邃智慧巨大地影响了人类生活方式的伟大人物，竟然仅仅接受过如此短暂的正规教育——他的“学历”是一生只上过3个月的小学。母亲一气之下让他退学，由她亲自教育。这时，爱迪生的天资得以充分地展露。在母亲的指导下，他阅读了大量的书籍，并在家中自己建了一个小实验室。为筹措实验室的必要开支，他只得外出打工，当报童、办报纸。最后用积攒的钱在火车的行李车厢建了个小实验室，继续作化学实验研究。后来，化学药品起火，几乎把这个车厢烧掉。暴怒的行李员把爱迪生的实验设备都扔下车去，还打了他几记耳光，据说爱迪生因此终生致聋。

爱迪生虽未受过良好的学校教育，但凭个人奋斗和非凡才智获得了巨大成功。他自学成才，以坚韧不拔的毅力、罕有的热情和精力从千万次的失败中站了起来，克服了数不清的困难，成为美国发明家、企业家。他早年曾制定双工式和四工式电报系统，发明了自动电报帮电机。1877—1879 年发明留声机；实验并改进了电灯（白炽灯）和电话。以后又制定了照明系统，并为实现集中供电进行了许多工作。他提出并采用直流三线系统，制成当时容量最大的发电机，并于 1882 年利用该机建成了第一座大型发电厂。在同时期，作了铁道电气化的试验。1883 年发现



“爱迪生效应”，即热电子发射现象。在电影技术、矿业、建筑、化工等方面也有不少著名的发明，仅从1869年到1901年，就取得了1328项发明专利。在他的一生中，平均每15天就有一项新发明，他因此而被誉为“发明大王”。

第二章

企业是用心做出来的

企业是用心做出来的

qiyeshiyongxinzuochulaide

醒世颠覆新论语



企业是用心做出来的，不是说出来的。

〖论语解读〗

企业关键不是讲出来的，是做出来的。做出来再讲，讲的才真正有味道，那是原汁原味，不是浮躁，那是浓香，回味无穷的浓香。企业是小社会，企业家是第一大家，还有什么比企业家复杂的吗？

所以说我们挑战商学院，清华、北大，世界名校排多少不想

说，商学院更不要谈，中国商学院大多数还在复制人家的东西，水土不服，考进去都是人物，出来就变成蠢物，如何把简单的事儿复杂化，从理论到理论讲一大堆无用的话，企业痛心，商学院学了不如不学，不是读书无用而是读书而黑，真是伤害。我们要理解商学院，我们的导师都普遍没有大企业高管的经历，企业不是研究出来的，就像做手术一样，你在中国最有名的“手术刀”面前看上一辈子，大手术也不能上，一上就出问题，必须要亲自去做。

大家知道郎咸平是很出名。有媒体拿郎咸平跟我较量，郎咸平怎么能跟我较量呢？他说郎咸平也是研究企业的嘛，你们都是研究企业的嘛。我说企业不是研究出来的，研究企业的不懂企业，没有发言权的，有发言权的是做企业的人。道理很简单嘛，研究经济的人不懂经济，研究企业的不懂企业，有什么发言权！当今中国最懂经济的第一是党政领导，第二是民族企业的企业家。

过去主要是经济学家来讲企业，社会学家来讲企业，教授来讲企业，这不是笑话吗？这是误人歧途，这对中小民营企业多大的伤害呀！我们中小民营企业听的云里雾里，似乎不无道理，实际把有本事的人都听得倒没本事了。未来必须要走出这个异常，超越超常，回归正常。只有企业家才有资格讲企业，才能讲得地地道道，这就是代表着国家水平。

醒世颠覆新论语



许多书上写企业都是一大堆正确的废话，就是把简单的复杂化。

〖论语解读〗

中国谈企业的书中废话有很多，真正说有用话的很少。新华书店到处有企业文化、企业竞争的书，在我看来都是不懂企业的人写的。他有时间在这里写写那里听听就作书。我们都是苦力，哪有时间写书，除非什么事情都不干才写书。商学院有几个教授和导师、院长懂企业，包括当过副总，有什么用？当过大企业副总有什么用？总经理都没用，必须是老板。职业经理人和老板有天壤之别，企业发不出工资都只有老板顶着。职业经理人做不到这一点，此地不留人自有留人处。一个企业“一把手”和“二把手”有天壤之别的。

不做企业还谈什么研究？怎么研究都是苍白的，就走马观花，研究研究就行了。一本书、两本书、三本书，忽悠中国年轻人倒不晓得好歹，谈不上成长更谈不上成熟，就想一步成功，到处讲成功去。年轻人能谈成功吗？这不是荒唐吗？年轻群体必须先谈成长。如何有利于我们成长，快速成长？快速的同时又能健康成长。从成长走向成熟，从成熟再走向成功。也不谈成长，也不谈成熟，一步就讲成功。忽悠得年轻人热血沸腾，用北方人的话是找不到北。我们大家一定要务实一点，所以很多书和碟片是

误导。我大概翻了，基本上写书的许多都是一大堆正确的废话。别的没有，就是把简单的复杂化，简单的搞得那么复杂。

〖旁敲直击〗

力挽狂澜

——太平洋建设上演生死时速拯救ST纵横

纵横国际——一个每股亏损额位列上市公司之首、业绩最差的企业；一个就将改写江苏省没有摘牌股票历史的上市公司；一个被业内人士称为千疮百孔、弹尽粮绝几近回天无术的老牌国企。

时间：6个月。退市在即，命悬一线！

2003年11月，掌门人严介和领着中国太平洋建设集团入主"纵横"，演绎了拯救"纵横"的生死时速。

2004年11月23日，严介和向媒体郑重宣布：ST纵横A股股票将于11月25日在上海证券交易所恢复交易。

太平洋建设以无可挑剔的答卷，在中国证券发展史上书写下辉煌一页。

严介和三进"纵横"

用大红、大紫到大黑描写过去的"纵横"，一点也不为过。

纵横国际的前身南通机床公司曾有过昔日的辉煌：那里诞生了中国第一台万能摇臂铣床、中国第一台出口数控铣床，是中国首批机床出口基地之一……1994年4月，"南通机床"成功向社

会发行了2000万A股，成为南通市第一家公司。然而，由于公司自身及诸多因素，“南通机床”业绩每况愈下：1995年微盈，1996年亏损，1998年戴上了“ST”帽子，同年“江苏技术”的重组及随后5000万A股增发均如昙花一现，2002年“北京德林海”的股权托管亦知难而退。

2003年12月底，公司亏损8110万元。因无良方，亏损惯性无法抑阻。证券市场再亮红灯，2004年6月底前不能扭亏为盈，ST纵横将从曲线显示屏上彻底消失。

纵横国际身临绝境，ST纵横性命攸关！

掌门人严介和领着中国太平洋建设集团捡了这只“烫手的山芋”。太平洋建设集团控股子公司“中山路桥”与纵横国际第一大股东“江苏技术”签订了6720万股国有股的《股份转让协议》。严介和说，重组“纵横”是“为名而来”，是身试资本市场，实业报效社会，“带着一颗心来，不带半根草走”。

2003年12月8日，严介和一进纵横。这是他出任纵横国际董事长后的第一次就职演说，主题直奔“悲情瘦身”：“‘纵横’这艘船已是千疮百孔、弹尽粮绝，就将面临沉没，多么期盼一部分人作出牺牲，先行上岸，待修好船请你们回来重新起航。”

严介和言辞中肯，平实直白。现场当即就有员工激情表态：“为了纵横再扬帆，需要我上岸，我第一个离开；需要我留在船上，我会义无反顾用血肉之躯堵住漏洞。”

说来容易做来难。老国企，观念陈旧，机制呆板，多年的思想积淀如何一弃了之？太平洋建设是民企，实打实、硬碰硬。改革，进入到利益层面，触及自身疼处，很大一批人受不住了。大刀阔斧的改革自然受阻，情绪对立，矛盾一触即发。

董事长二进“纵横”，“纵横”人印象最为深刻。改革进入攻坚时刻，省、市两级政府及计经委、劳动、人事、财政、民政等相关部门介入支持“纵横”全面改革。严介和不避、不退，直面矛盾。2004年1月11日，腊月二十，星期天。早上严介和史无前例地饱吃了两碗刀擀面，只身开着宝马进了“纵横”公司大门，被职工一围即到深夜两点多，不吃不喝还被一些过激者用电风扇吹着。严介和依然与职工面对面、零距离，直击问题，真情感化。

做了18年法定代表人的严介和太了解中国国企改革的艰难，他留给“纵横”人一句豪气话语：“只要把企业做好了，哪怕明天去死我都会笑眯眯地离去。”

时隔两个星期，1月26日，新年正月初五，严介和三进纵横，一切全都大变样，春风拂面，江河解冻。“纵横”人为董事长捧上了生日蛋糕，严介和过上了有生以来最为幸福的一次生日晚宴。严介和再次与“纵横”人心与心交换，情与情碰撞，与“纵横”人一起商讨拯救“纵横”的全盘战略部署。

三任总经理“三把火”

三任总经理烧“三把火”，是严介和拯救“纵横”出的奇招。

严氏有个“用旅游的心态做企业”的妙说：“像旅游一样，目标明确，什么时候到北京，什么时候飞昆明，什么时候进海南，一切了然于胸，即使中途遇上暴风雨耽搁两天，也不影响最终的归期。”

甚至在太平洋建设入主“纵横”的第一天，严就明确提出5

个月要换三任总经理。乍听起来很玄，然而一切都按着严的既定设想全部实施到位。

第一任总经理蔡渊是个改革派，烧的是“猛火”。面对老牌国企，面对安逸了多年的习惯性陈旧观念，蔡上任便大把添柴，搅沸沉寂多年的一潭死水，立体实施四大“瘦身”计划：

——冗员瘦身。4000 多人大企业，一线人中，产业人员只有 800 人，3.5 个干部管一个工人。二线比一线工资高；三线四线比一线二线日子好，内耗、不出力、混日子，甚至一天 3 小时在班上，5 小时在班外，养着一批人没事做，而一线的许多事没人做。立体裁员，大刀阔斧，冗员裁减 46%。严介和二进“纵横”更为裁员而来。悲情瘦身，有情操作。社会化安置也好，置换身份也罢，费用一般却比政府规定高出 50%。

——资产瘦身。“纵横”所谓的多元化越走越远，22 家子公司无一例外的亏损，有的已严重的资不抵债。留下了能盈利或经过努力可能盈利的 4 家，“多余的赘肉”全部砍掉。

——机构瘦身。企业办了很多事业单位，党政工青妇，部门一大摞，庞大臃肿，多头管理，互相倾轧。机构撤并，减少 60%，而且一般的机关部门只设正职，不设副职，全面倾斜一线。

——债务瘦身。按原标准，纵横国际逾期贷款银行基准利率须上浮 20%。太平洋建设是国内几大总行的 AAA 特级信用单位，太平洋建设义不容辞承载风险为“纵横”存贷担保，银行利率不仅不上浮，反而还比基准利率下降了 10 个百分点，一次性为“纵横”削抵三分之一债务。

立体瘦身让整个“纵横”上下滚沸。观念碰撞，利益碰撞，让许多“纵横”人如坐针毡，寝食不安，员工情绪上下波动，

诸多矛盾随时都可能激化。第二任总经理于两个月之后把准火候如期走到了前台。

孙建国原为纵横国际董事，对“纵横”做过重要贡献，与“纵横”人相处融洽。他烧的是“温火”，是稳定派。作为总经理，孙建国身先士卒，最早一个到班上，最晚一个踏着工人的脚印回家。温、良、恭、谦、让，政策引导，开渠放水，与员工对话交流，用真情感化高、中、低各层，以插入式、注入式、搅拌式多种形将太平洋建设企业文化渗透到“纵横”人心中。在平稳中实现了“软着陆”，最终完成了四大瘦身计划。生产、经销和资金回笼也都创下了“纵横”历史之最。

2004年4月11日，第三任总经理凌卫国走马上任。严介和说：他要烧“恒火”，是一个发展派。严介和在凌就职会上宣布：凌是100%的总经理，99%的董事长。

32岁的凌卫国是从主管销售的副总提拔任职的。凌任职后，“纵横”高层新班底平均年龄是37.2岁。“少壮派”掌管没有辜负人们的期望，按照全新思路，实施一系列重大举措：盯住重点客户，拓展细分市场；突出新品开发，主攻产品质量；优化生产组织，提高劳动效率；嫁接“太平洋”文化，全面深化了企业内部管理。企业职工的精神面貌焕然一新，生产、销售、开发各项经济指标均创历史最高水平，公司生产经营也上了一个新的发展平台，呈现出良好的发展态势。

难怪严介和总结自己：做了这么多年企业，只管人不管事，只做人不做事。“纵横”这盘棋，人给他用神了，整个棋局满盘皆活。

三大理念换思路

确立主业发展观，一心一意做机床，是严介和让“纵横”人转换的第一个理念。严介和观点：多元化是“馅饼”也是“陷阱”。“纵横”的主业是机床，优势也在机床。一段时间，电子、软件、投资、贸易，无限多元，无关多元，结果无一例外地家家亏损，企业陷入多元的深渊无法自拔。

太平洋建设一入主“纵横”就明确提出做强做大主业。新的经营层重点研究细分市场，把准制造中心向东亚特别是长三角地区转移的契机，机床生产总量月月递增，1—10月份，生产总量达到了3317台，其中数控机床达到472台，同比分别增长26.1%和43%。数控机床尖端技术研发也有较大突破，已申报国家“863”计划。企业正加快向着国内数控机床产业化的龙头企业迈进。

改变“纵横”做加法不做减法、上总量难上质量的做法，是严介和让“纵横”人转变的第二个理念。无度的“加法”使“纵横”全面虚胖，陷入了规模不经济的泥潭。太平洋建设入主后对“纵横”全面瘦身，在减法得当的基础上做加法，伸长主业产业链，注入4800多万元的优质资产置换不良资产，应用“加上土，夯实；再加土，再夯实”的发展思路，让“纵横”得以健身，直至强身。

让“纵横”人转变最大的是生产经营链条的理念变化。变原先的生产→销售→研发为销售→研发→生产。严介和理论：生产管理的年代已经过去，如今是市场经营的年代。经营老大、研发老二、生产老三、服务老四。过去是生产为大，现在是销售为大。“纵横”确立了销售的龙头位置，以市场为导向，一切市场说了

算。“发展派”总经理便是从主抓销售的一线上来。新经营层牵着市场鼻子走，从营销理念、营销模式到研究细分市场、对症用户特点，以市场定研发，以销售定生产，产品始终供不应求。1—10月份，机床同类产品价格平均上增20%，而销量增加43.8%，资金回笼率达到103.7%，企业整体进入了良性化发展的轨道。

醒世颠覆新论语

私到深处必为公。

〖论语解读〗

私是永恒的，必然神圣，必然伟大。公从历史来看都是阶段性的，更何况私到深处必为公。私小的时候是私，大的时候既是私也是公啊。太平洋建设集团，现在十几万人，这么大的一个企业，他现在已经做到了私有公用、私营共有、权利公众化、资产社会化，你说他私还是公啊？既是私更是公。他以社会为己任，以企业为本位，在创造财富的同时，在不断地完善自我。既是私，不更是公吗？私到深处必为公。那么，像“太平洋”这样的企业，就是叫国人办的具有中国特色的现代国企，我们提出了新国企的理念。国以民为本。“太平洋”不是别人办的，是中华人民共和国国民办的企业，它不也是国企吗？是国人办的具有中国特色的社会主义现代国企。

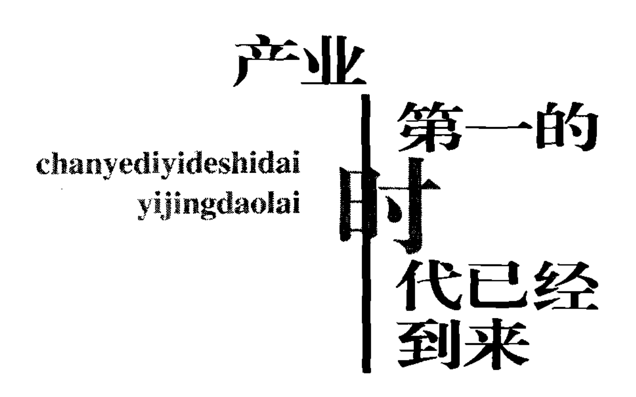
社会主义现代国企内涵是什么？私营公共用，权力公众化，资产社会化。产权必须明确是私人拥有，但是大家共同使用，你光拥有了，不能跟大家共同拥有，这是社会主义的企业不是资本主义的企业。私人经营也必须明确，公有大家共同拥有。这就是说家族制度的企业也不可能成为中国特色的国企。

太平洋着力打造的是一个中国特色现代国企，就是国人办的企业，确保做到我们营造的和谐、和美、和畅的富康太平洋、幸

福的太平洋，是一个真正意义上的私有共用、私营共有，权力公众化、资产社会化的现代国企。国有的可以私营，私有的也可以私营，因此，不是私营而应该是私有。财产是某个人的，这意味着私有，但当资产大家来用时就变成了“私有共用”。很多企业一般是从私营到私有，法人既是经营者，又是劳动者，当个人经营这个企业时，属于私营（可能是国有私营，也可能是私有私营），风险很大，包括法律、政治、经济和社会道德等方方面面的风险都由个人承担，而得到的名义上是私有，实际上是共用即“私有共用”。

第三章

产业第一的时代已经到来



醒世颠覆新论语



产业第一的时代已经到来。

【论语解读】

企业的竞争，管理第一的时代过去了，经营第一的时代过去了，企业家第一的时代也过去了，产业第一的时代已经到来。

为什么说产业第一呢？企业管理、企业经营可以克隆、可以效仿、可以复制，企业的人才可以培养、可以挖掘，而企业的产业是原生态的，无法克隆、无法复制、无法培养的。你让我来作

为企业的专家门诊，让我来开专家门诊，给你这个企业把脉，看你这个企业前途怎样？只要你告诉我你这个企业是做什么的？这一点我就给你打了75分，然后你的企业领袖，你的企业团队，你的企业经营，你的企业管理，你的企业产品市场的覆盖面，你企业产品的知名度、美誉度都加起来也就在25分范畴。哪怕让孪生的兄弟五个，一样的血缘背景，一样的教育背景，一样的成长经历，开始做五个产业，那五年后是天壤之别的。那是毫无疑问的。就是这么一样。因为起步的产业不一样，企业规模都是一样，人数也都是一样，而产业不一样，最终的结果是天壤之别。

短缺经济的年代，人们说管理第一；短缺渐渐地过去，开始不短缺了，那是经营第一；而不短缺，又走向过剩的今天，人们说企业家第一；产能严重过剩的今天，企业家已经是第二了，产业是第一。产业第一的时代已经到来。谁拥有了优势产业，谁就拥有灿烂的未来。谁就偷着乐，是没有商量的。

所以我们每个中小企业，产业的升级换代，产业革命，产业创新，是比任何革命、任何创新都重要的。“太平洋”有今天，如果不是当年异想天开的做高速公路，选择一般民营企业都不能做的产业，它怎么可能有今天，起步产业是何等的高。管理、经营可以复制、克隆、效仿，企业家可以挖掘、可以培养，而产业是克隆不了，复制不了，培养不了，挖掘不了的。

〖旁敲直击〗

朝阳产业排序

1. 高利润、高风险、高短寿的高科技产业；



2. 金融产业；

3. 稀缺资源产业；

4. 与城市化配套的房地产业；

5. 基础设施的投资与建设；

6. 服务业；

7. 相对垄断的制造业；

8. 农业产业；

9. 市场化非常高的制造业（传统制造业）；

10. 劳务输出。

未来十大热门专业

1. 电子信息类。电子信息产业是一项新兴的高科技产业。相关专业：电子信息工程、通信工程、信息对抗技术、信息工程、信息与计算科学等。

2. 生物技术类。21世纪是生物的世纪，生物科技经济发展起来是必然趋势。相关专业：生物技术、生物工程、生物资源科学等。

3. 现代医药类。全球现代医药技术产业继续呈高速增长态势，现代生物技术产业已经成为医药产业新的国际竞争焦点。相关专业：药物制剂、制药工程、生物医学工程、中药学等。

4. 汽车类。随着汽车逐渐成为我们生活中的必需品，汽车专业也成了社会上十分走俏的专业。相关专业：车辆工程专业、汽车服务工程、热能与动力工程、工业设计等。

5. 物流类。加入WTO后，随着我国在公路货运、仓储、海上运输、船舶代理等方面进一步开放市场，我国的相关行业和企

业与国外物流企业将开展全面合作，物流规划咨询、物流外向型国际、物流科研这三种人才在业内最为缺乏。相关专业：物流管理、现代物流等。

6. 新材料类。新材料的应用范围非常广泛，发展前景十分广阔，其研发水平及产业化规模已成为衡量一个国家经济发展、科技进步和国防实力的重要标志。相关专业：高分子材料与工程、复合材料与工程、再生资源科学与技术、稀土工程等。

7. 环境能源类。环保产业被称为21世纪的朝阳产业，有着巨大的发展潜力。随着环境保护投入的大幅度增加，我国环保产业发展较快，成为国民经济的重要组成部分。相关专业：环境科学、环境工程、能源与环境系统工程、资源环境与科学等。

8. 管理类。因为加入WTO和申奥成功将直接带动我国外经外贸的大发展，所以，管理类专业人才社会需求大增将指日可待。相关专业：工商管理类、人力资源管理、工程管理等。

9. 法律类。目前我国律师人才十分缺乏，对法律专业人才的需求将会大大提高。法律专业因此成为未来热门专业之一。相关专业：法学、国际法、国际经济商业法、国际商法等。

10. 营销类。由于我国市场经济不断完善，市场营销已经渗入到各种各样的企业。相关专业：市场营销。

企业产业演变轨道辨认

几乎所有产业都会沿4条不同的轨道来演变，每一个产业必然会沿着其中的一条轨道来变化。这4种变化分别是彻底变革、渐进演变、创造性变革和调节性变革。每个产业总是沿着一条轨道发展。这些发展轨道则界定了企业赚取利润的因素。

彻底变革

当产业的核心资产和核心业务由于退化落后而受到威胁时，产业会经历彻底变革。通常随着新技术的大量应用，产业会发生颠覆性变化。在彻底变革轨道上的产业，其核心技术和品牌资本不断受到侵蚀，客户和供货商的关系也受到影响。

面对彻底变革的唯一方法就是关注它的最后阶段以及给企业目前策略的暗示。这个时候应该采取策略，增强已建立起来的核心业务的盈利性，同时有选择地开拓新的核心资产。

渐进演变

渐进演变就是产业的核心资产与核心业务都没有受到侵蚀，产业仍然会保持继续增长。处于这种变化轨道的企业最好的策略就是根据各方面意见，去开发全新的领域，从而进一步稳固并加强企业的核心资源和性能。

创造性变革

如果产业的核心资产受到威胁而核心业务很稳定，产业会发生创造性变化。这时候企业一般与顾客和供货商的关系比较稳定，但企业的资产会不断地变化。这就意味着企业要不断寻找恢复资产的方式，同时维持与客户和供应商的关系。

创造性变革轨道容易被误认为是彻底变化的轨道。用很多方式来改变处于这种轨道的企业以求投资获得较高的回报。比如这些产业的领军企业倾向于将新项目开发的风险分散给证券投资商。

调节性变革

当核心业务受到威胁而核心资产仍保持创造价值的能力时，产业会发生调节性变革。在这种情况下应该尽力维持产业技术、

品牌资产和其他有价值的资产。同时，从根本上改变和顾客、供货商的关系。从企业的核心资源中抽取价值，尝试进入新的产业以求多样化发展，或者将核心资产或服务卖给以前的竞争者。

辨认你的企业处在哪个变化轨道上是很困难的。为了确保这种辨认的准确性，你的分析必须集中而且系统：

第一步，定义你所处的产业。多数经济学家用“5%规则”来评估这种普遍性的有效性对检验企业是否是直接竞争者。如果一个企业有5%的价格浮动就使得顾客和供货商转向其他企业，那么这个企业就是直接竞争者。

第二步，确定产业的核心资产和核心行为。一个简单的办法就是将它抽取掉，看看利润会不会在一年内持续走低。如果会，那它肯定是核心事务了。任何一个核心性能消失，都会严重地影响到各自产业的盈利性。

第三步，确定核心资源与核心行为是否退化。为了测试，这种威胁必须使核心资产和核心业务与盈利性无关。破坏一个产业的领军企业，并广泛传播此举在产业中的影响就足够了。

最后一步是评估企业的变化轨道处在哪个阶段。这个步骤非常重要，因为产业变化一般来说会发生很长时间，而且通常是通过变化阶段来选择相应的策略。

醒世颠覆新论语



五到十年时间中国传统中小企业要死掉99%以上。

〖论语解读〗

中小企业2008年政策融资在国内没有任何改变，从国家的利益来看需要你死掉，你不死我们国家怎么从无序走向有序？中国经济怎么从总量走向质量？十三大到十五大都是加快发展、做总量，十六大提法是又快、又好，十七大完全变了，又好又快。“好”字当头，好在哪里？让我们传统的中小企业死掉99%以上，不死掉中国经济怎么可能好？五到十年时间中国传统中小企业要死掉99%以上，这是毫无疑问的。

改革开放以来中国最早开放家电，中国人给日本人生产家电，家电拔地而起，蜂拥而上。1992年中国家电行业是4万多家，相隔5年以后就是1997年我们国家统计局统计权威数据从4万多家变成三千多家，死掉92%。怎么死掉的？1997年三千多家家电企业，2002年再统计的时候又死掉88%，还剩下400多家，2007年400多家家电企业死掉75%还剩下100多家左右。当年龙头老大不是海尔，而是江苏春兰，今天的春兰肯定是奄奄一息了，在挣扎。试想一下，15年前4万多家的家电，变成15年以后还有100多家，死亡是99.75%，幸存的就0.2%。死掉这么多，家电缺少吗？不缺。仍然是买方市场。国家没有失去什

么。比方生产麦克风的企业，现在不知道多少家，国家要这么多家干吗，能不能死掉99%，剩下一两家，一样供应麦克风，这就是从无序走上有序，从总量走向质量。生产麦克风企业如果一万家，广告、内耗无处不在，一万家污染很大、能耗很高，如果让99%家都死掉就剩一两家生产麦克风，国家扶持、金融政策扶持，把成本降下来，既能降耗又减少排污，排污集中处理，你看祖国不就是天更蓝、水更清吗？空气的质量更好，水的质量更好，阳光的质量也更好。构成人生命三大要素，第一水、第二空气、第三阳光，阳光也要讲质量，大气层有污染的阳光和大气层没有污染的阳光质量不一样。试想一下五到十年时间我们传统的产业必须要死掉99%以上，我们的祖国将更美好，我们国家的经济质量将更高。您的倒下，您的离开，正是血染的风采。需要您做出牺牲，大家一定要清楚，不妨让实践来检验。现在政府也是讲民主、讲文明的政府，也不能说赶紧死吧，你不是恨政府吗？现在《物权法》出台，珠三角企业最敏感，随着国家《物权法》出台，珠三角企业纷纷转业，有的关门了，有的聪明人不能做了，现在卖掉还能变现，我挣扎，挣扎到最后一无所有，我真的变穷光蛋，这是不争的事实。中国的工资与福利大概在产品中占12%左右，而日本和欧美企业生产一个麦克风乃至生产一个茶杯，工资福利是50%以上。一个茶杯十块钱，其中五块钱以上是工资与福利，中国茶杯卖十块钱而工资与福利只有一块两毛钱左右，这个落差多大。2001年入世以后，中国政府做出很大让步，做出很大的牺牲，做了很从容的妥协。所以6年前做出妥协让步才有今天，这个6年中国经济跨越式发展，平均以25%的速度递增，2007年GDP增长11.5%，经济总量排世界第

三，没有6年前的妥协哪有今天的高速发展。从这个问题上我们不难看出中国经济从总量走向质量的时代，这就会推动中国从经济大国向经济强国迈进，需要我们的中小企业做出牺牲，需要你退出历史舞台。

现在我们思考一下，2006年中国的制造业，整个我们国家的制造业，平均利润才多少呀？2.13%。如果把国有和民营分开了，国有的、垄断的制造业是比较好的，那么民营的这块，中国民营制造业，平均利润还不到1.2%。这是个很可怕的数字。那么你想想，这要多少企业亏损。那么再过五年指标还要往下降，亏的将更多啊。五到、十年以后的中国，中国一大批的传统的民营企业，就和五、十年前的国有企业一样，纷纷落马，纷纷死亡，这是必然的。同样我们要理解，需要你死亡，你不死亡我们产业不和谐。生态要平衡，产业也要平衡的。如果大家都是长寿企业，又变成恐龙的时代了吗。我们正面的说法你死，社会需要你死，你死也是血染的风采。

醒世颠覆新论语



中小企业在这个“死亡”大洗盘中可以做个幸福的控股方。

【论语解读】

传统中小企业死掉，人不会减少到哪里，是优化组合，单打独斗已经过去了。出路在哪？三条：提前退出、挂靠航母、认准既定方针。如果我觉得这个企业产业质量不是太好，企业家资本拥有含金量不是太高，主动选择退出，我把这个卖给人家不做，我从创造生活走向消费生活，或者走向享受生活，这是第一。第二，你对企业有感情，产业也还可以，你自身觉得学历、文凭、职称不行，但是很聪明，可是没法竞争打造不出品牌，那要看准那些能够生存到最后的企业向他挂靠，这也是很有效的选择。第三觉得企业产业很好，你的团队很优秀，你的掌门人智商是超人的，那就要按着既定路线坚持走下去！

每个中小企业反思要坚持到最后还是审时度势，我把企业收了不做没事干，能不能做个幸福的控股方。世界五百强，它的股东单位都是上千家、上万家，我中有你，你中有我，我为你用，你为我用，优势互补，团队合作时代已经到来，有形制约、无形制约，大中小全部洗盘，这个没有商量。所以，必须考虑中小企业、传统产业，你怎么笑到最后。

醒世颠覆新论语



未来传统企业唯一核心竞争力就是品牌竞争。

〖论语解读〗

未来竞争就是品牌竞争，没有品牌就拜拜，没有商量，品牌时代必然到来。没有品牌只知道赚钱，不懂得塑造品牌，钱赚再多有何用，熬不到最后。中国人生活质量不断提高，从温饱走向小康，从饥不择食到选择哪个味道好吃，没有品牌统统拜拜。所以未来传统企业唯一核心竞争力就是品牌竞争。

〖共鸣语录〗

在21世纪的今天，品牌是一个企业的灵魂，也是一个国家和地区经济实力的象征。品牌已经成为现代市场经济的主流，人们消费的所有主流商品都是由品牌组成的，品牌已经成为企业最高贵的无形资产。

——斯蒂芬·沃格

品牌化以低成本的方式，为买方提供从他们的可选项中做出理智选择所需要的信息。

——John L. Conant

品牌是国际市场的通用语言，是支配性资源，是争夺市场的决定性力量。

全球化浪潮下企业之间的竞争，最终将取决于品牌的较量。

表面上看品牌只是一种形象、一个标志。但在它的背后则是一种信誉、一种承诺、一种文化，是所有产品信息的浓缩，最终它给产品带来的是高附加值。

——王建功

自主品牌在生产工艺上达到了世界先进水平。

——竺延风

品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌竞争是企业竞争的最高层次。

——大卫·奥格威

伟大的品牌是公司维持超额利润的唯一途径，伟大的品牌感觉了感性收益，而不是理性收益。

——菲利普·科特勒

随便哪个傻瓜都能达成一笔交易，但创造一个品牌却需要天才，信仰和毅力。

——大卫·奥格威

我们所有的工厂和设施可能明天会被全部烧光，但是你永远无法动摇公司的品牌价值；所有这些实际上来源于

我们品牌特许的良好商誉和公司内的集体智慧。

——罗伯托·郭思达

〖劳蔵直击〗

麦当劳：品牌大家

当今世界，没有任何一个产品品牌能像麦当劳品牌那样深入人心。被认为是美国文化象征的麦当劳，已经在全球120个国家设有29000家快餐店，每天服务的客户达4500万，几乎在任何一个国家都可以看到那座金色的拱门。

麦当劳广告代言人与普通广告截然不同，它是以麦当劳叔叔这个虚拟人物做代言人。当然这种虚拟代言人的做法并非麦当劳独有，海尔产品的海尔兄弟，迪斯尼的米老鼠、唐老鸭，甚至麦当劳的竞争对手肯德基也是以肯德基上校这种虚拟人物做代言人的。利用麦当劳叔叔做广告代言人，麦当劳可以为自己赢得不少优势。

首先，无需向麦当劳叔叔付广告费。其次，麦当劳叔叔不会犯错误。再次，麦当劳叔叔深受儿童欢迎。最后，麦当劳叔叔克服了中美文化差异。相比可口可乐花大力实施广告本土化，麦当劳叔叔仅凭其快乐活泼的形象就得到了中国消费者的认可。这是其他美国产品进入中国所艳羡不已的。

麦当劳成功的基点还在于它那个黄色的双拱门标志。作为麦当劳世界通用的语言，这个M标志成为麦当劳广告与消费者沟

通的最好方式。在麦当劳无数广告中，即使不出现“麦当劳”字样，就凭M标志，消费者即可自然联想到麦当劳。

作为麦当劳广告策略的一部分，它的电视广告也同样精彩。在国内，麦当劳电视广告并不多，但每篇都堪称经典之作。消费者只要到麦当劳快餐店，就可以分享这些广告带给人的快乐。

麦当劳品牌是大家之笔。

“和”字当头四品牌

致中和

致中和这三个字出自《中庸》：“喜怒哀乐之未发，谓之中。发而皆中节，谓之和。致中和，天地位焉，万物育焉。”这当中，“致中和”三个字的意思是：“致”，达到。“致中和”，指人的道德修养达到不偏不倚，不走极端，十分和谐的境界，也就是符合“中庸”的标准。

致中和企业拥有三百多年的酿酒历史。“致中和”品牌创始于1763年（清朝乾隆二十八年），几百年来盛销不衰，特别是在东南亚等国家十分流行。1876年，致中和五加皮酒获得“新加坡南洋商品赛会金质奖”后，开始享誉世界。一些国外行业内人士更是把“英国威士忌、法国波尔多葡萄酒、俄罗斯伏特加、中国五加皮”并称为世界四大区域特色名酒。1998年，企业在百年老厂的基础上完成了股份制改造。“致中和”以独特的营销策划和进行大量的品牌投入，发展至今已经成为国内享有盛名的酒业生产企业。

论道·竹叶青

古色古香、散发着浓郁的传统文化气息，沉静、内敛又略带

东方神秘的论道。“论道·竹叶青”是中国茶叶中的一个异数，它最高售价高达3万元人民币。“论道·竹叶青”让中国的茶叶摆脱了高价但不高贵的尴尬境地，而它的出生就是一个天时、地利、人和的过程。

“论道·竹叶青”产于世界自然与文化遗产——峨眉山万年寺海拔800米—1200米的万年寺、黑水寺一带，居于群山环抱之中，终年云雾缭绕。而在生产“论道·竹叶青”的茶场里，你看不到任何现代化文明的痕迹。这些茶叶零零碎碎散落在山涧旮旮里，好像失落在远古文明之中，而茶树则不食烟火地生长着，这种单纯使得“论道”因产量有限而显得弥足珍贵。

而“论道·竹叶青”是“平常心·竹叶青”的品牌精神的再次升华。从“平常心”到“和气”，竹叶青用“平稳”和“儒雅”诠释了中国茶文化的精髓。

五粮液

与“致中和”作为保健酒不同的是，作为中国浓香型白酒的五粮液，“和”字是蕴涵在骨子里的。但从名字上看，“五粮”即大米、糯米、小麦、玉米、高粱，经由传统工艺汇精华于一“液”，这本身就是一种“和”而为一的过程。

五粮液的“和”还表现在酿造环境上，“川酒甲天下，精华在宜宾”，中国酒都宜宾山水交错、灵气逼人，其水、土、气候、空气、微生物等生态环境和自然地理环境为五粮液的酿制提供了无与伦比的先天和谐条件。

五粮液酒质之“和”谐——“各味谐调恰到好处，香气悠久，味道醇厚，入口甘美，入喉净爽，各味谐调，恰到好处，尤以酒味全面而著称”的评语竟惊人的一致，证明了五粮液始终如

一的完美和谐的品质。

中华文化以儒家文化为核心，孔孟之道的核心在于中庸，就是追求内在与外在、传统与现代的和谐统一。中国传统文化中的“中庸”之道在五粮液中可以找到新的解释：五粮液采天地之灵气，汇江河之脉流，融五谷之精华，纳人和之风情。

金六福

想必很多人都耳熟能详金六福的那句广告词：“回家团圆，金六福”以及“中秋团圆，金六福”。中国人的骨子里就有一种团圆和睦的情节，而金六福就打出了这一副很好的感情牌。

这个“和”是最朴实、最本真的感情，“国有喜事金六福，家有喜事金六福，中秋团圆金六福，春节回家金六福”系列广告通过中华民族情感诉求拉近与消费者的距离。

“金六福”善用重大社会事件中的民众情感寄托，做适当的品牌关联。大到国家民族情感、小到家庭喜庆团圆，都少不了金六福的身影。在人们的记忆当中，一声稚嫩的“好日子，离不开金六福酒”拉开了金六福情感营销的序幕；体育营销则紧紧扣住国人的民族自豪感，顺应中国社会“福满乾坤春满门”的大好形势，成功地成为中国知名品牌。



醒世颠覆新论语



企业竞争力的再造，就是产业的再造。

〖论语解读〗

企业竞争力的再造，我的理解就是产业的再造，大家要反思一下你的产业具备不具备竞争力，如果你是传统的产业能不能把产业链条拉长，让它有上游有下游，尽可能往上游走，往下游当然容易啊，但是路子会越来越窄，市场话语权会越来越弱。比如说有人生产铝矿，然后铝矾土、然后铝制品，生产铝矿的利润高，其次是铝矾土。铝矿就得国家掌握，所以越上游的利润越广，往下游利润会越走越窄。因为我从一个企业做到两百个企业，一个产业到几十个产业，我收购了70家倒闭破产的国有企业，风马牛不相及的产业，我尝试过以后，最后传统的产业把我最优秀的人都派过去才把它做起来。所以我们做企业是真刀真枪做出来的。所以产业是核心竞争力，没有任何比产业再重要了。

〖旁敲直击〗

彩电巨头加速布局产业链上游

据 iSuppli 预测，2008 年全球平板彩电出货量将达 1.14 亿台，占彩电总体市场的 55%。其中液晶电视的出货量将达 1 亿

台，成为市场中占主导地位的产品。在未来5年中，全球平板彩电市场还将保持两位数的复合增长率，2012年的总出货量将超过2亿台，市场价值达1300亿美元。TCL、康佳、创维、长虹、海信、厦华等国内主要的彩电公司，近年来也纷纷涉足平板产业链上游，积极转型以适应市场需求的变化。

创维集团董事局主席、总裁张学斌表示："创造不同企业的利益结合点，这是中国企业快速而无技术风险进入上游液晶模组行业的最佳选择，是解决企业发展方向和现实关键器件问题的最佳选择，是提高产业配套效率、降低各方运营成本的最佳选择，也是中外企业强强联合、共同发展的最佳选择。"

市场需求的快速增长，使对液晶面板的需求成为制约彩电企业发展的关键，但中国彩电企业一直以来都依靠进口面板，如何进入彩电上游核心产业的问题一直备受关注。

"五一"前夕，在外资液晶电视品牌咄咄逼人的攻势面前，TCL、海信、康佳、长虹、厦华等五大彩电巨头共同组建"中国彩电国家队"。而且，在长虹、TCL、海信等宣布进军上游产业之后，创维也加入了进来，其纷纷通过新设模组生产线，或与面板厂商建立股权合作关系，或新设面板生产线，来掌控平板电视的后段制造工艺。

海信液晶模组生产线正式量产；TCL在惠州的液晶模组工厂开始动工建设；创维、康佳都表示有意参股韩国LG Display公司在广州即将建设的液晶模组工厂；厦华能够从大股东"中华映管"处获取液晶模组资源；长虹则大力进军等离子产业链上游。

这样的高起点初步打破了中国企业因为缺乏主要核心部件而受制于人的局面。同时，也将一举解决面板资源的问题，尽享产

业融合带来的系统资源优势。此举将对中国彩电发展格局产生重大影响。

在日益激烈的国际家电市场竞争大背景下，政府的支持是必不可少的因素。当前中国彩电产业在全球产业链中仅仅是棵苗子，靠自己系统的循环积累难以有大的发展，政府应该长远的、科学的进行扶持，为彩电产业的发展壮大提供动力资源支持。此外，不同区域市场的贸易与非贸易壁垒等市场进入的问题不是企业自己能解决的，也必须有政府的积极介入。

醒世颠覆新论语



企业最大的幸福，就是选对产业！

【论语解读】

从未来的企业形式走向来看，谁拥有了优势产业，谁就拥有了未来，谁就偷着乐，是没有商量的。以太平洋建设为例，太平洋建设典型的是一流的人才创造着5%的利润，二流的人才创造着15%的利润，三流的人才创造着80%的利润。这怎么说？“太平洋”的制造业，可以说制造业的企业高管都是“太平洋”最优秀的人，精英，这制造业，他们才创造了集团的5%的利润，一个庞大的制造业，人占的比例最大，高端人才也最集中，但是他们创造了5%的利润。这是我们的工业集团。那么投资集团是二流的人才，都是玩资本的高手，高学历、高职称，“海归”，这些人才不得了。在资本的平台上，在我们投资集团创造了15%的利润。那么三流的人才多半是低学历、低职称，但是比较勤劳，也比较聪明，他们在工程集团，是“太平洋”的主力，市政、交通、水利、港口、码头、地铁、隧道、城市高架，而这些产业恰恰在中国都是民营企业99.9%都做不了的，都是中央直属大企业做的，而我“太平洋”也在做跟他一样的产业，跟他一样享受国家的那样的定额，分享应得到的蛋糕，你说他的利润效益能不好吗？这是一个不争的事实。一流的人才创造5%的利润，三流的人才创造了80%的利润。可想而知这个产业质量



是何等的重要？

女怕嫁错郎，男怕入错行。哪怕你是天才，你做的产业错了都没有办法。企业最大的幸福，就是选对产业！

醒世颠覆新论语



未来任何企业兴衰成败产业第一、企业家第二、经营第三、管理第四。

〖论语解读〗

我们国家现在产能是严重过剩，这是事实。拉动内需，改革开放以来不断拉动了内需，拉动了中国的制造业这么非常迅猛异常地发展。当然五年后一大批中小企业倒下、关闭、死亡，这是时代的呼唤，这是经济发展的必然。你得关门，你得死亡，这也是血染的风采。优胜劣汰的时代必然到来。你该淘汰的就淘汰，劣的如果不汰，优的又怎么胜呢？那么我们一个庞大的制造业不考虑这个问题，你考虑你的产品、你的产业质量怎么样，你生产的产品在市场上有没有话语权，定价是不是你说了算，资金回笼是不是你说了算，是不是能保证人把钱打到我的财务账上然后我再发货，而且这个基础上是指我有合理的价格，你如果是为了把人家的钱拿进来，你的价格卖得很低，那是自我死亡，那是没用的。

最初管理第一，随着短缺已经走向了饱和，已经不短缺的时候，那时候是经营第一。经营过剩的时候，形成了企业家第一，严重过剩的今天，是产业第一。“皇帝的女儿不愁嫁”肯定是谁管理的好，谁占据制高点了。已经饱和了，已经不再是管理了，要经营得好，经营不好，管理的再好也没有用，经营替代了管

理。当然管理是很重要，但是它不再第一了，经营第一了，管理第二了。走向过剩的时候，经营又算不上第一了，需要创新和创造，创新和创造中国有史以来都是领袖，多半是领袖创新创造的，那就企业家第一。过剩经济的今天，严重过剩经济的今天，应该是产业第一。我们说一个国家的竞争是企业的竞争，企业的竞争是产业的竞争，产业的竞争是企业家的竞争，企业家的竞争是心胸的竞争，这两者是不矛盾的，是对立的统一，是一正一反。

中国的崛起我感觉到日本也好、美国也好，先进的东西，好的东西，都会为我们的祖国所有。这就是我们的执政党与时俱进的所在。但是我们自己独到的东西，要保持我们自己独到的特色，不能轻易地让美国、日本完全改变了我们自己，这也是不对的。我们要做到别人有的、好的我们都能有。同样要做到，我们有的别人不能有。企业管理第一的时代已经过去了，经营第一的时代也过去了，企业家第一的时代也过去了，产业第一的时代已经到来。

第四章

一流企业做文化、标准

一流企业做文化、标准

yiliuqiyezuowenhua、biaozhun

醒世颠覆新论语



一流的企业做文化、标准。

【论语解读】

中国的企业应该崇尚一流的企业做文化、标准，二流的企业做品牌、资本，三流的企业做项目、产品。这里我要申明能入流都是好企业，怕的是不入流，你的项目和产品做不好，你还入流吗？那就不入流。三流不是金牌也是铜牌，也是表彰的对象。

我要申明一下，最差的公司人们往往说是皮包公司，实际上

从中国乃至国际上来看，最好的公司往往也是皮包公司。你比如像家喻户晓的肯德基和麦当劳。肯德基、麦当劳其实没有一个产业工人，没有一平方的营业用房，都是全世界挂靠他，向他交信誉保证金，然后按照他的文化，按照他的标准，你去买房子，你去租房子，你去招募职工，去培训职工，都是你的事。他永远不存在任何法律责任，也不存在任何经济责任，零风险，都是别人拿钱给他做。从视觉上看都是一个标准，管理、经营模式都是一个标准，在行业内，他是制造标准的企业，他有他独到的文化。世界一流的银行家，仰着脖子在和这些资本的拥有人讲话。你的钱给我，我们给你多少的回报，由这些人给他们做资本，他就是不断地创新他的文化，不断地提升他的标准，始终用文化与标准打造他的核心竞争力，始终处于最前沿。

〖共鸣语录〗

管理不只是一门学问，还应是一种“文化”，它有自己的价值观、信仰、工会和语言。

——彼得·德鲁克

国家富强在于经济，经济繁荣在于企业，企业兴旺在于管理，管理优劣在于文化。

——于光远

那些伟大的领导者、伟大的公司、伟大的组织之所以伟大，不仅仅因为他们所具备的能力，还因为他们的个性。

——卡莉·费奥瑞纳



人本是散落的珍珠，随地乱滚，文化就是那根柔弱又强韧的细线，将珠子穿起来成为社会。当公民社会不再依赖皇权或神权来巩固它的底座，文化、历史是公民社会最重要的黏合剂。

——龙应台

世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

——任正非

企业文化是狗肉（助强不助弱）。

——郭梓林

企业里员工的习惯已经是定型的了，而习惯又造成了惯性思维，所以很多企业不是没有文化，而是没有好的文化，或者没有 CEO 理想状态下的文化。

——李楠

一定要将家族企业这个“家”放大，变成大家文化。大家文化是一种讲社会责任的文化，是符合时代经济潜规则的文化，是一种聪明的竞争文化。

——茅理翔

〖旁敲直击〗

中国企业文化的动物世界

在自然界，各物种所具有的活动习性是在长期的生存遭遇中

形成的，“物竞天择”就意味着只承认“竞争力”。一批中国优秀企业依据公司氛围、领导人、管理重心、价值取向等四方面的文化特征，类比动物界生灵的运动特性而呈现出了具有自然崇拜的四种文化：象文化、狼文化、鹰文化、羚羊文化。

象文化：尊重、友好——人本型

象文化在中国企业里表现了这样的特征：企业的工作环境是友好的，领导者的形象犹如一位导师，企业的管理重心在于强调“以人为本”，企业的成功则意味着人力资源获得了充分重视和开发。像万科、青啤、长虹、海信、远东、雅戈尔、红塔、格兰仕、三九和波司登。

对于王石来说，他和万科的文化魅力不在于“个人崇拜”的无以复加，而是公司始终倡导了一种理想主义的价值观与社会责任。同时，万科推出了“培养专业经理阶层，鼓励优秀人才为企业长期服务，提倡健康丰盛的人生和培养正确的职业操守”这样充满人本主义精神的企业人文纲领。

雅戈尔创造了“将所有员工视作亲人”的亲和文化：公司先后投资5000万元建造了雅戈尔新村，让员工安居乐业，尤其是改善外来员工的居住、生活条件；在对待犯有错误的干部、员工时，公司从不严厉批评，而是悄悄将其调到另一个职位让他去“悟”，为员工创造了自省和提高的公司氛围。

格兰仕的市场拼杀能力业内无不瞠目。在格兰仕，始终有一支能坚持“持久战”的核心团队。董事长梁庆德有一个观点：“市场占有率背后是人心占有率。企业决胜的关键不是品牌，不是技术，而是感情。没有感情，就没有资源，就不能全力以赴去拼搏。”格兰仕今天把“人是格兰仕的第一资本”提到了公司存

亡的根本地位，全力推进国际化的人才整合。格兰仕的“仕”，就是：人气 + 士气。

狼文化：强者、冒险——活力型

狼群有着强烈的危机感，它们生性敏捷而具备攻击性，重视团队作战并能持之以恒。狼性精神，是一种强者精神。报告认为在狼文化特征的企业里，充满活力，有着富于创造性的工作环境；领导者往往以革新者和敢于冒险的形象出现；企业最为看重的是在行业的领先位置；而企业的成功就在于能获取独特的产品和服务。华为、国美、格力、娃哈哈、李宁、比亚迪、复星、吉利，都是中国企业狼文化的典型代表。

华为十多年奋斗所取得的骄人业绩，堪为中国企业史上独一无二的例子。华为人俨然是一群善于“拼命”的狼。公司有一种强烈的扩张欲望，一旦找到突破口，不惜任何代价也要有所斩获；群狼“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，研发队伍超过万人，营销人员更是每次出征都给自己立下军令状，破釜沉舟，不达目的誓不罢休。

国美也将这种争先、冒险发挥得淋漓尽致。有了想法马上就做，发现不对马上就改——日前闪电拿下大中就可见一斑。正是这种敢为人先，敢于冒险的文化，才成就了国美今天中国家电连锁老大的地位。

造轿车也是李书福最大的梦想，认准了就不放弃。在没有得到主管部门许可的情况下他征地 850 亩，打着造摩托车的幌子筹建汽车工业园。经过一次次奔走呼号，他终于拿到了小客、面包车的生产权。他的信念是：想得到的东西就一定要想方设法去得到，否则就是空想。要主动站在真理一边，坚持实践。

鹰文化：目标、绩效——市场型

具有鹰文化的企业氛围是结果导向型的组织，领导以推动者和出奇制胜的竞争者形象出现，企业靠强调胜出来凝聚员工，企业的成功也就意味着高市场份额和拥有市场领先地位。这类公司以联想、伊利、TCL、平安、光明、喜之郎、雨润、思念等公司为代表。

联想文化是典型的目标导向。柳传志时期，以强力执行，极大地支持了以客户为中心的目标导向；以出奇制胜的创新，实现了企业绩效和市场份额的高增长。当杨元庆从柳传志手中接过“联想未来”的旗帜后，虽然联想文化在不断调整，但管理风格始终建筑在绩效导向的基础上，仍然是以做到一个目标再奔向另一个目标的扑捕动作，去获取要跳一下才够得着的高目标。联想最根本的东西没有丢——从大处看世界，对自身永不满足，不断进取。

伊利内部一直在代代相传着一个关于狮子和羚羊赛跑的寓言：羚羊跑得慢就会被吃掉，狮子跑得慢就没吃的，这就是优胜劣汰的自然法则。于是总裁潘刚率领伊利，主动承担开拓市场、培养和引导消费者、普及牛奶及营养知识的行业排头兵的责任，并在近年实施二三线市场下沉战略和织网战略，经过两年多大量的基础性工作，伊利在消费者中的品牌价值大大提升。

羚羊文化：温和、敏捷——稳健型

羚羊的品性是在温和中见敏捷，能快速反应但绝不失稳健。这类文化的代表性企业有如海尔、中兴、苏宁、美的、汇源、燕啤等企业。

海尔的每一步都伴随着创新突破、追求卓越，但是它在实现



创新中也强调和合，行王道而非诡道，走稳招而不走险招。当其他家电企业注重抓生产促销售时，海尔砸了冰箱，提出质量口号；当其他家电企业渠道为王，大力发展批发网络时，海尔提出“真诚到永远”，建立了全国服务体系；当某些家电企业试图行业垄断时，海尔走了多元化的路子；向海外发展，海尔选择了自创品牌而非加工制造。

与华为很不同，中兴通讯在近20年的发展中一直低调潜行，只是最近几年才开始显山露水。中兴已经不知不觉地在认同羚羊的品性——温和而敏捷，快速反应而不失稳健。中兴对自己的目标要求是做一个长跑好手。中兴已经将下一拨增长动力集中在了国际市场，并在可控的范围内“冒险”，走一步看好一步。中兴的经营故事可能缺乏传奇色彩，但正是这种不温不火造就了企业的持续成长，使其不但经受了行业低谷的考验，也抓住机遇，巩固和提高了在全球的市场地位和影响。

醒世颠覆新论语



系统理论经过长时间的反复的、痛苦的实践，形成了系统思想；有系统思想，大家认为了不得了，还不行，还要再实践、再创造，然后升格为系统理念，方可为企业文化。

一幢大厦的质量好坏，取决于众多要素；一个企业寿命的长短，则取决于企业文化的优劣。

一个企业有灿烂丰厚、内涵隽永的企业文化，就可以支撑企业在大浪淘沙中成为中流砥柱。

【论语解读】

什么是理论，理论就是把简单的事情复杂化；理念是把复杂的事情简单化。文化是不是理论呢？应该不是理论。理论属于文化的范畴，文化的冰山一角。而文化不属于理论的范畴，两点不重复。

什么是企业文化？企业文化实质上一句话叫系统理念。我和大家交流的可能都是企业文化的范畴，都是讲理念的，基本讲理论的很少。什么是系统理念？系统理念怎么来的？是由系统理论

经过长时间的反复的、痛苦的实践，形成的系统思想，有系统思想，大家认为了不得了，还不行，还要再实践、再创造，然后升格为系统理念，方可为企业文化。系统思想是有弹性的，系统理念是没有弹性的。过硬的实战操作经验这就不用说了，那么对突发事件的应对与驾驭应该是从容的，这就是需要我们在常规思维的基础上要逆向思维、创新思维，创造性的开展工作，才能够解决突发事件，从应对到驾驭。

我常讲的，新华书店包括机场很多的谈企业文化的书，我看了一下，凡是写企业文化的，有相当多的作者都不懂企业文化，因为他都不是做企业的人，我一看都是学者们研究出来的，研究的都是苍白的，不就说白了多半都是剪刀加糨糊，这里剪剪，那里贴贴，出来了企业文化就跟现在大学生毕业论文一样，有几个是用自己心和脑子写的。都是在网上这里剪剪那里贴贴，普遍都这样。现在我们包括一些知名的学府的，这个城市的设计、那个城市的设计，哪有那么的精力啊，你是做教育的，不是赚钱的，其实很多的设计方案都是学生的作业，都是那些研究生、博士生的论文作业。

【共鸣语录】

企业文化是在企业成员互相作用的过程中形成的，为大多数成员所认同的，并用来教育新成员的一套价值体系（包括共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等）。

——美国麻省理工学院教授　爱德加·沙因

所谓企业文化就是企业信奉并付诸于实践的价值理念，也就是说，企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念。

——魏杰

企业文化是在企业的形成和发展过程中，由高层领导人不断从实践中总结提炼出来的，并在员工中达成共识的价值体系。它属于高级形态的企业管理范畴。

——惠海飞舟

企业的精神文化在企业起着至关重要的作用，它影响着企业中的每一件事，大至企业决策、人事任命、干部选拔，小至员工的行为举止、衣着爱好。

——美国企业文化专家 肯尼迪

企业文化精神对企业的经营业绩有重大的作用；企业文化精神在下一个十年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。

——美国哈佛大学研究人员 约翰和詹姆斯

【旁敲直击】

中国传统文化 & 企业文化

老子：上善若水、自胜者强

——文化中追求卓越的精神

孔子：仁者无忧、智者无惑、勇者无惧

——文化中诚信和创新精神

孟子：仁义礼智、浩然之气

——文化中的传统美德

韩非：道、法、术、势

——文化中的规范价值

孙子：上下同欲者胜

——文化中的凝聚力

易经：天行健，君子以自强不息

——文化中的核心价值观

慧能：法门不二；仁者心动

——文化中以人为本的理念

儒学思想和企业文化

儒学“六术”——仁（爱）义（杀）；礼（外）乐（内）；圣（行）智（明）后来变成了“五行”。其实管理哲学说到头不外乎这“六术”。仁，福利、自我实现；义，忠诚纪律；礼，组织、形象；乐，和谐、交流、舒服；圣，知行合一；智，正确决策，用人得当，开发培训。

儒家文化博大精深，内容包罗万象。作为企业文化之根基，儒家文化与企业文化对接主要体现在以下三个基本方面：

1. 天人合一。

所谓“天人合一”有三层意思：一是天人一致。宇宙自然是大天地，人则是一个小天地；二是天人相应，或天人相通。是说人和自然在本质上是相通的，故一切人事均应顺乎自然规律，达到人与自然和谐。老子说，“人法地，地法天，天法道，道法

自然”；三是重视人文，以人为本。“天人合一”思想，它说明了人与自然、人与人、人与周围的一切的关系。

“天人合一”应用于企业文化建设，主要体现在“取诸社会，还之人群”的企业经营哲学。正确处理企业自身利益与消费者的正当需求和全社会整体利益之间的关系，做到诚信经营，统筹兼顾，求得三者或者多方利益的平衡、统一。

2. 天下为公。

《礼记·礼运》中说：“大道之行也，天下为公。选贤与能，讲信修睦。故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤废疾者皆有所养；男有分，女有归，货恶其弃于地也，不必藏于己；力恶其不出于身也，不必为己。是故谋闭而不兴，盗窃乱贼而不作，故外户而不闭，是谓大同。”这段话清晰地表达了人类期望“天下一家”的共同愿望和追求。

下面是世界著名企业的社会信念、企业信念：

通用电气：

用科技为社会生活创造美好的东西。

惠普：

为我们所在社会奉献与负责。

摩托罗拉：

我们存在的目的就是光荣地服务于社会。

宝洁：

美化社会生活。

微软：

每台办公桌上都有一台电脑。

戴尔：

让计算机越来越便宜。

松下：

公司以社会为基础，促进社会进步繁荣。

沃尔玛：

提供物有所值的商品，改善大众生活。

索尼：

科技造福大众，提升日本文化与国家地位。

IBM：

公司是社会的一部分，有责任支持社会发展。

一个企业未必要树立起“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”的崇高使命，但是追求一定要高远。《论语》说“士不可以不弘毅，任重而道远”，就是这个意思。

3. 己所不欲，勿施于人。

在《论语·卫灵公》中记载，子贡有一次问孔子：“有一言而可以终身行之者乎?”孔子曰：“其恕乎！己所不欲，勿施于人。”意思就是自己所不愿意承受的，不要去加在别人头上。这条原则被认为是道德的底线和黄金律，也就是做人的起码标准。1998年，全世界100多个宗教组织代表集会发表“普世伦理宣言”，将中国儒家“己所不欲勿施于人”思想写进宣言。

在社会交往中，一个人应该有这样的意识。在运作企业中也应该有这种观念，现在企业提倡双赢其实就是这个思想的引申。

佛教精神与企业文化

佛教精神不是简单的佛教教义，而是佛教信仰者身上所具有的一种为人处世的态度，这种处世态度对于在具有深厚东方文化传统的中国建立和完善企业文化有着许多积极意义。

经世济众。企业应该吸纳经世济众的精神，把强烈的社会使命感作为企业追求的终极目标。对于企业文化而言，众生平等应该作为其基本精神之一，应倡导企业内部员工平等相待。

重智尚真。重智尚真对于企业文化的价值，在于重视人的主观能动性，以及不为事物表象所迷惑，崇尚真理、质问权威的精神。员工的主观能动性是企业永葆青春的法宝。

道家理念与企业文化

《老子》一书称："上善若水。水善利万物而不争。""以其不争，故天下莫能与之争。""天下之至柔，驰骋天下之至坚。""江海所以能为百谷王者，以其善下之。"所有具有道家精神的人，更容易以"出世精神做人，入世精神做事"。

感恩

西方有感恩节，中国自古也不缺乏感恩意识，中国的"滴水之恩，涌泉相报"，"谁言寸草心，报得三春晖"等等，都与感恩有相通之处。但是中国的感恩意识在伦理本位的社会中太具体太功利。企业文化的核心是以人为本，做企业实际上是在做人。人是企业成败的决定性因素。一个无所畏惧一个不具有感恩意识的人是不值得信赖的，这样的人组成的公司也是不值得尊敬的。

醒世颠覆新论语



唯有实践才能成就独具个性特色的文化。

【论语解读】

个性特色企业文化的形成是一个长时间的、反复的、痛苦的实践过程。需要实践、创造，再实践、再创造，最终升格为系统理念。

企业文化之所以能在市场大潮中生存、发展和壮大，一个很重要的原因就是我们的企业非常强调团队精神，用从团队智慧和经验中提炼和升华出来的企业文化培养公司的员工、塑造公司的品牌。

经过企业团队的心志历练、经验沉淀，并靠智慧提炼与升华而成的企业文化内核虽已形成，并不意味着企业文化建设已经完成。企业文化的建设是一件必须常抓不懈的事业。这一建设也不是仅仅停留于宣导和灌输的层面，而应是在企业中深入人心，为企业提供滋养，成为企业与每个人息息相通的血脉，让企业文化变成员工的行为风格。唯其如此，才能达到通过企业文化提升企业品牌和实力的目的。这就需要强调企业文化必须贯穿经营管理的全过程，经过实践后再传递到每个员工。

【旁敲直击】

太平洋建设企业文化精典——员工文化与老总文化

太平洋建设集团的员工精神的文化内涵可以归结为短短二十个字："毋忘在莒，守正出奇，方圆做人，万众归一，不断创新。"

"毋忘在莒"——就是永远不要忘记昔日创业的艰辛和苦难。"忘记过去意味着背叛"。太平洋建设集团以"苦难文化"为精神之本，为的是让员工磨砺心志，直面苦难。唯有清醒地正视苦难，并最终克服和战胜苦难的人，才能成就大事业。

"守正出奇"——"守正"意即守住正派之风，在群体中树立良好的口碑；"出奇"就是实现人无我有，人有我优，人优我新，创造奇迹，主宰市场。

"方圆做人"——就是为人处事，该方则方，该圆则圆。具体表现为：大事要方，小事要圆；对己要方，对人要圆。方是做人的脊梁，圆是处事的锦囊。

"万众归一"——就是围绕太平洋建设集团的发展目标，人人事事都落实责任，哪怕是最基层的员工。企业有发展，个人也就有发展；别人有发展，自己也会有发展。这就是万众归一。

"不断创新"——一切辉煌代表过去，未来永远是空白。创

新是生命的延续，是企业发展的不竭动力。谁的创新意识高人一筹，谁的企业就能捷足先登。

太平洋建设集团的老总精神文化内涵则可以概括为下面八句话：

1. “塑造亦儒亦商的文化品格”——儒家文化虽有守旧的一面，但也包含了许多积极的理念，对今天的企业仍有重要的意义。比如积极入世的思想就很值得借鉴。作为太平洋建设集团的老总一定要注重学习传统文化，吸取其精髓，推陈出新，促进企业的发展，做一个合格的老总。

2. “追求健康的心理素质”——“胜败乃兵家常事”。老总要经得起成败的考验，要有很强的心理承受能力。遭遇挫折、身处逆境中也能保持豁达乐观的心态。应该说，内部的包容、宽厚是太平洋企业文化的一大特色。

3. “崇尚有中国特色的伦理观念”——“仁义理智信，诚敬真善美”，中国企业在若干年内不仅要有个性，还离不开适度人性，世界五百强中排第16位的安然公司，只讲制度不讲人性，垮得很快。而在我们企业的一次民意调查中反映，入职三年以上的员工在企业危难之时，可以奉献一年不拿工资的有80%；五年以上的员工可以奉献两年不拿工资的有78%，这足以表明员工与企业之间荣辱与共的深厚情感。

4. “360方位交朋友”——用人格的魅力赢得对方的信任与尊重，化敌为友，驾驭敌对，统治敌对。聚散皆是缘，与人共事，走到一起是缘分，时间长了，往往矛盾也多了，分手也是常事，但还可以是熟人、朋友。不要做损人利己的人，更不要做损人不利己的人。

5. “绝妙生存时代的自我完善”——每个人都有得天时、地利、人和之时。古人云：“不愁无位，患所以立。”机遇有三种：抓住机遇乘势而上，为三流；没有机遇，寻找机遇，为二流；异想天开，创造机遇，为一流。太平洋建设集团就是从异想天开起步，为自己创造了大大小小的若干个机遇，而发展成一个大型的跨行业的企业集团。我们起步于当年的南京绕城公路建设。当时到我们手上不足30万元的工程已是第五包了，肯定亏本，没人干。但我却把它看作是一次机遇。既然注定亏本有限，倒不如不惜成本，以最快最优的工程任它亏到位，140天完成的工作量，我们72天干完了，大年初一凌晨拔营回家。春节后一上班，业主大吃一惊，检测结果质量全优。从此以后，“上帝们”总是主动找我们，哪有困难工程就让我们上，到了南京绕城公路竣工结算的时候，我们从亏损8万元之异想到净利润800万元之天开，业主还将我们推荐到宁连、宁通、沪宁等高等级公路给指挥部包括大的总承包商做配套。

6. “管理当管则管”——作为一个老总在内部管理上应该做到该管则管，不该管则不管。让群体的能力得到充分发挥，做到“人人有事做，事事有人做”。企业老总贵在苦其心志，而不是劳其筋骨。如今一流的老总每天工作3小时，二流的老总每天工作5小时，三流的老总每天工作8小时。

7. “决策一言九鼎”——企业最大的灾难是决策失误。重大决策既走群众路线，又不做群众的尾巴；既广泛民主，又高度集中。

8. “敢立潮头弄大潮”——老总必须艺高胆大，但无知而



胆大却更危险。在20世纪80年代是胆大私企老板的天下；在20世纪90年代生存下来的是既有胆量又有智慧的企业家；新世纪生存下来的不仅要胆大有智，还要有经济基础的实业家。

醒世颠覆新论语



文化第一，老总第二；文化是旗帜，老总是旗手。

【论语解读】

在企业文化的构建、运用中，有一个贯彻始终的核心人物——总裁。如果企业文化是企业的灵魂，总裁就是高举企业文化的旗手。总裁在企业文化建设中扮演的角色至关重要，不单单是一个身体力行者，更应是一位导师，担负起把握企业灵魂和发展方向的职责。

作为企业文化第一实践人，以身作则最为关键，承担着企业文化建设最重要也最直接的工作。更应该树立起文化的榜样，把自己塑造成企业文化的楷模。不要凌驾于企业文化之上，不要认为企业文化是对员工作用的，与我无关。塑造企业文化自上而下，更容易成功，一言一行都对企业文化的形成起着至关重要的作用。

从做人之道来说，我以为，既为商人，精明＋厚道＝最精明，而精明＋精明＝小聪明。大成在德，小成在智。想要做成大事业的老总，应该培养这样的基本素质。从行为风格来说，我对老总的要求是六个字：敬业（政治素质）、专业（业务素质）、团结（团队精神）。在我们的工程项目经理中，有的中学学历的经理做得很出色，而拥有大学本科学历的经理尽管兢兢业业，业

务能力很强，却做一个项目失败一个项目，主要是行为风格上有问题，团结工作做不好，不懂得尊重人。因此，做一个合格的老总与旗手，我崇尚应具备“九商”：“心商”、“德商”、“志商”、“智商”、“情商”、“逆商”、“悟商”、“财商”、“健商”。此外，总裁要有“闻过则喜”的胸襟与心态，要虚心实践企业文化，完善企业文化，做企业文化之旗手。

【共鸣语录】

健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源，也是一个首席执行官必须要做的事情。

——杰克·韦尔奇

第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。

——张瑞敏

第五章

大是前提 精是保障 强是目标

大是前提 精是保障 强是目标

dashiqianti jingshibaozhang qiangshimubiao

醒世颠覆新论语

企业应尽可能先做大，再做精，最终做强。大是前提，精是保障，强是目标。

【论语解读】

企业做大肯定要比做强重要。中国有多少做强的，世界只有500强，也没有500大，世界500强的企业中国有多少？做强离我们那么遥远。我们为什么说一定要先做强后做大？这不是荒唐吗？

任何企业都是尽可能的先做大、再做精、最终做强。大是前提，精是保证，强是目标。做大是做加法的，做精是做减法的，做强是做乘法的。不一样的。你们大家明天看一下，所有的专家学者往往是企业做大做强，都是呼吁做强最重要，做强没有风险，说做强好，这不是真的废话吗！企业没有大还谈什么强呢？台湾的企业以什么著称？小而美，小而特，小而壮，这个三个小而我都是认同的。但是提出一个小而强我是不认同的，这是荒唐的！小还谈什么强呢！小还有什么资格谈强呢！只有大而强嘛。怎么能小谈强呢？那百年老店一代一代地开下去，店面就是几百平方米，就是一代一代开了多少代人了，这是百年老店，你能说它是强店吗？它强店强不强？专家和学者就认为人家能够长期的开就是强，这不是笑话吗？

任何企业都必须从无到有、从小到大，大了然后再做精，做了一定的加法，一定要做减法，做精了，该减的要减，下一步开始做乘法，有可能才能做强。但做大了该做减法的时候，他要命不能减，不同意减，该做精的时候他没做精，始终在那个痛苦里，在那个大的高的平台上煎熬，这样的企业也很多。如果你拿下面具，不要面子，我要做减法，该淘汰的要淘汰，该关停并转的要关停并转，这样一来不马上就轻松了吗。有的在精的时候，做减法的时候，有的产值要比往年下浮下来，下就下嘛，产值下了，而利润没下，有可能利润还能提高，何乐而不为呢？要这个虚荣干吗？再有从做大走向做精的基础上，才能最终做强。这是我们所有的中小企业民营企业家万万千、千千万不能受一些专家学者的误导，搞错了，要理解他们，因为他们没做过企业，起码说他们没有大企业的高管经历，所以他讲错了也是正常的。但是我们不能听

错了。

做质量再总量，做总量还是先做质量，而企业实话实说，真正是企业家百分之百，发自内心到是应该先做总量再做质量，先做加法再做减法，那么我现在存在这个问题，我是发表我的意见什么呢？应该说理性的说，让企业先做总量，总量是前提，包括我们的中华人民共和国现在是经济大国，但是不是经济强国，人均就不行，但是没有总量哪来的人均呢？没有大哪来的得强呢？

【共鸣语录】

坚持你的优势，并把它做得更强。

——麦肯锡

成长的目标首先就是达到国际规模，哪怕是生产小螺丝和纽扣。500 强其实就是 500 大，能做到那么大的规模就应该强，哪天做不到那么大了，自然就强不起来了。

——张瑞敏

强不一定大，做大才能做强。

——李东升

中国企业要先做大再做强。

——余世维

做企业，一定要先做强再做大，先做大再做强的企业我还没听说过。

——张金洋

企业要先做强再做大。

——郎咸平

〖旁敲直击〗

海尔与松下：亚洲跨国扩张渐进主义的代表企业

海尔与松下不仅在首次海外投资之前是渐进的，而且在跨国投资过程中仍然是渐进性的。

——海外建厂地域从发展中国家到发达国家。海尔 1996 年首次海外投资建厂在印度尼西亚，1999 年在美国建厂。松下 1961 年首次海外投资建厂在泰国，1968 年在法国建厂。

——经营方式从绿地投资到并购扩张。海尔 1996 年开始以绿地投资方式建厂，2001 年开始小规模的并购。松下 1961 年开始以绿地投资方式建厂，1973 年开始小规模并购。

——并购规模从小到大。海尔 2005 年尝试大规模并购，但最终退出，至今未发生大规模并购。松下 1973 年开始小规模并购，于 1990 年采取大规模并购（收购 MCA）。

在 2005 年 5 月，张瑞敏还坚持以绿地投资为主的渐进跨国化方式。在当今全球化时代，跨国并购是企业成长为跨国公司的重要方式。中国企业也不例外，海尔集团也不可能例外。但是，跨国并购本身也是一个渐进的过程，中国企业中像联想集团那样肯定属于例外。而从小规模并购逐渐走向大规模并购将是普遍现

象。海尔集团采取大规模并购只是时间问题。

联想收购成功启示

联想收购 IBM PC，意味着中国企业走出国门实施跨国并购逐渐进入高潮。

2004 年 12 月 8 日，联想集团以 12.5 亿美元的高额代价收购了 IBM PC 业务。

并购完成之后，联想首先稳住了 IBM 原有的管理团队，随后又引进了富有国际管理经验的阿梅里奥等职业经理人，全球人才为我所用，从而搭建了一套高效的流程和管理架构，保证了联想的海外业务没有崩溃。

联想原来就有相当不错的管理基础。当别人还处在“小米加步枪”的经营方式的时候，联想就已经建立起一套先进的信息化系统；当别人还在依靠老板的个人喜好选择管理人员的时候，联想就已经建立起了一套全方位的人力资源考核体系。正是因为如此，联想才没有“输在起跑线上”。

当联想董事长杨元庆熟练地用英语与来自全球的各大区域高管交流的时候，新的联想已经变得更为自信，它已经开始向海外输出中国的交易型模式了。

美国学者布鲁诺（Bruner R. F）曾经研究过数千起并购案例，发现并购成功的概率只有六分之一，却有 30% 的并购造成了严重的财产损失。这还是全球发达国家的成功率，中国企业并购的成功率恐怕还会更低。虽然现在我们还不能说联想的收购已经取得了成功，但是至少我们可以说，联想的经验和教训将会带给中国企业很多启示，也将成为值得我们珍惜的宝贵

财富。

国际并购集团（M&A International）

国际并购集团（M&A International）是全球最大、历史最悠久的专注于中型市场的并购业联盟。

国际并购集团成立于1985年，目前在39个国家拥有40多家会员公司，成员公司为中型的并购顾问公司和投资银行机构，致力于中型市场的业主直接管理公司、私有企业业务和公有公司及其所属单位创立和执行国内和跨国并购交易，已拥有超过400名并购交易专家，平均每个工作日完成一宗并购交易。

2006年，国际并购集团的成员公司完成了价值175亿美元的290个交易，其中涉及88个国家的跨国交易。



醒世颠覆新论语



没有健康的速度是最危险的速度，没有速度的健康也是颓废的健康。

【论语解读】

速度和健康对于企业都非常重要。没有健康的速度是最危险的速度，没有速度的健康也是颓废的健康。

企业的产业非常重要，选择速度选择健康看你是什么产业，产业质量决定企业未来。我们说改革开放以来，企业靠的是什么？靠的是管理。今天的企业靠的是什么？靠的是经营。未来的企业靠的是什么？靠的是产业。那么，这个产业匹配还要看你这个企业现在内在的质量，你是一流还是二流的、三流的？一流是做文化做标准，二流是做品牌，三是做项目、做产品，这个都要区分开来。

我们改革开放以来，感到所有的企业应该选择健康，中国经济做质量，用科学的发展观全面协调可持续发展，这样有一批人要作出牺牲，那么我们的质量意识，健康的意识就要多一点。从具体的意义来说，这个企业既选择速度又选择健康，速度还是那么快，健康也是万无一失。如果你防范危机的意识没有到那个地步，我看那就把速度放缓一点，保持健康。同样你这个企业如果第三层次，防范能力偏差，那就把速度停下来，选择健康。选择了健康就选择了生存，如果这时候不选择健康，你还选择速度，

那就选择了死亡。

〖旁敲直击〗

秦池“标王”的终结

秦池酒厂是一家县属小型国有企业，在夺取标王之前可说是鲜为人知。20 世纪 80 年代初以来白酒产量始终在 1 万吨左右，1993 年之前的一段时间企业处于亏损状态。

1995 年 11 月，秦池人一鸣惊人，以 6666 万元巨资夺得中央电视台 1996 年度黄金时段广告标王。这一举动效果明显，1996 年销售收入、利税一跃而达 9.5 亿元和 2.2 亿元，为 1995 年的五倍和六倍。1996 年底，秦池酒厂又喊出 3.212118 亿元天价，蝉联标王，轰动一时。

时任秦池老总的王卓胜豪情满怀，放言“每天开进央视一辆桑塔纳，开出一辆豪华奥迪”。

暴风雨往往突然而来。1997 年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，把秦池推进了无法自辩的大泥潭。

一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水面：秦池每年的原酒生产能力只有 3000 吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

还沉浸在喜悦之中的秦池遭遇到了最猝不及防的一击。1997 年秦池完成的销售额不是预期的 15 亿元，而是 6.5 亿元，再一年，更下滑到 3 亿元，从此一蹶不振，最终从传媒的视野中消逝了。

三株困局

早期的三株时代是一个辉煌的时代——三株集团从1994年创业的1.25亿元的销售额到1995年的23亿元用了一年时间，从23亿元到1996年的80亿元同样只有一年，实际企业注册资金只有30万元，4年间增长了160000倍，并且资金负债率为零，缔造了现代企业财富增长的奇迹。

三株的广告模式在带来巨额财富的同时，也种下了祸根。肆意的夸大宣传，不负责任的“概念营销”，在市场不成熟、监管不严格的情况下，在消费者心目中造成了恶劣的影响。1998年的常德事件后，三株在全国的销量急剧下滑，月销售额从数亿元，一下跌到不足1000万元，从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000名员工放假回家，口服液的库存积压达2400万瓶，相当市场价值7亿元。

消失的哈慈

哈慈以专利产品“磁化杯”成功打开市场，完成了原始资金的积累，以“哈慈五行针”为拳头产品，配合十几分钟的电视直销，通过专家讲座，免费诊疗等手段，进行传统中医理论教育和产品推广，使“哈慈五行针”成为普及率最高的医疗器械。

在哈慈的成功中，最明显的一点就是善于利用资源，以最优势的兵力进攻市场，通过人才的引进实现企业的飞速发展。后来由于盲目扩张，家族式管理的弊端使企业陷入困境，现郭氏父子已全线退出“哈慈集团”，成为民营企业一个著名的失败案例。

醒世颠覆新论语



该减的不减，必然从规模经济走向规模不经济。

论语解读

企业快速发展，做大做强的过程实际是在做加法，而随着企业的迅速膨大进行的有效瘦身叫做减法过程，当减到位并进行第二次加法的时候，我们称之为企业乘法。企业第一次做加法是为了数量，做减法是为了质量，做乘法是为了数量和质量的同时提升。减法是为了瘦身，瘦身是为了健身与强身。我们很多的民营企业就是在加减乘除的过程中，该做减法的不做减法，已经加的危险信号已经提示你了，还在做加法，加了还加，结果从规模经济走向规模不经济。比方说我们年销售一个亿，我们实现了1000万的利润，那么我下面可以做做尝试，我不能盲目地做两个亿、三个亿，我能不能做1.5个亿，看能不能实现1500万的利润，我尝试了销售1.5个亿，结果利润不仅没有1500万，连1000万的利润都达不到，那就赶紧要回头是岸，赶紧回头，就不能再心高气傲，再往下走了，赶紧往回撤，还恢复到一个亿，或者是降到1.2个亿看看。我们很多的企业不就是这样吗？为了加而加，为了做总量而总量，为了大而大，结果从规模效益走向规模不效益。

该减的减了，有所为有所不为。通过反复的优化组合，忍痛割爱，这时候从负重奋进，变成轻装前行，看一看这时候第二次

创业再做加法就不是加了，其实变成了乘法，速度更快，效益更佳，当你乘法乘上去了，下一步你才有资格做除法。

做除法，我一年实现了1000万的利润，我拿出500万，拿出800万，去献爱心，去做奉献，也不影响企业了，而企业只会更好。那么我1000万利润，统统去奉献，做爱心，我的企业还是完好无损。而我们企业在原始的资本积累以后，和原始资本的发育阶段，被社会各界的误导，就盲目地做了很多不该做的事情。

我在这里提醒大家，就是任何企业在做加减乘除的过程中不能盲目。特别是做除法。我们做企业什么是我们最大的社会责任和我们最好的慈善？体现了我们社会公平，就是把企业做好，善待所有的员工，交足国家的税收，这就是我们最大的社会责任。尤其是过剩经济的今天，国家提出了鼓励一部分民营企业积极参与光彩事业，投身社会的福利慈善事业。确实涌现了很多十分感人的事情，但是这个感人的事情当中，有相当的一部分感人感得让人感到悲哀，感到悲哀啊！为什么悲哀呢？我们很多的民营企业，一时感情冲动，倾其所有，去投身于光彩事业，结果光彩事业没有做成，自己提前“光彩”了。我们请问这种光彩的事，让人感动还是光彩的让人感到悲哀？一定要量体裁衣，适可而止。任何企业原始的资本发育和原始的资本积累，这个阶段就是做加法的，追逐财富，拥有财富，创造财富，这应该是可爱的，也必须给予充分的肯定。世上都没有绝对的。为什么谈生活、谈社会对我们企业是最炎凉、最沧桑？一句话：以成败论英雄！这句话对我们来说多炎凉、多沧桑啊！

〖旁敲直击〗

“好又多”两迁总部

在“好又多”雄心勃勃开赴华东市场而将总部从广州迁往上海时，它可能没想到这么快就会离开了。

“好又多”，这个来自台湾的大型连锁量贩型企业，从1997年在广州开设第一家店进入内地后，几年内就迅速在华南地区立稳了脚跟。2003年3月，为配合其全国战略布局，“好又多”“迁都”上海，欲抢在零售业全面开放前夕，在华东和华北市场上站稳脚跟。

其后，在近两年的时间里，“好又多”以井喷式的速度进行扩张，现在其全国店面数量已有90多家，远远超过了沃尔玛和家乐福在中国店铺的数量，是内地第一家分店最多的中外合资商业连锁企业。然而就在“好又多”“迁都”不到两年，其总部就又迁回了广州。这一去一回之间，“好又多”的经营问题相继浮出水面。

事实上，就在“好又多”大张旗鼓地进行圈地运动时，已有不少业内人士认为这是一种盲目扩张。AC尼尔森公司一位对零售业相当熟稔的咨询师说：“你问问‘好又多’到底有几家店在赚钱?”

由于近两年来新扩张的门店投入太多，加上开店比较匆忙，基础面没有做好，经营不理想，很多亏损的店还需另外投入资金

填补亏空。“好又多”总部移回广州后，可能华东、华北一些亏损严重的店会考虑卖掉或者关门。

“亚马逊”陷入陷阱

1994年，在西雅图郊区杰夫·贝佐斯用30万美元启动资金，创建了全美第一家网络零售公司AMAZON. COM（亚马逊公司）。亚马逊公司于1995年7月16日正式开始运作，从而开创了一种全新的销售方式—网上销售。亚马逊公司的发展过程有如一个奇迹，在短短几年的时间里，它从1000多家同行中脱颖而出，成为全球最大的网络书店。有人把它的发展比作细菌的繁殖，细菌总是飞速繁殖直到有外力干涉为止。从1995年12月31日到1998年12月31日，亚马逊的年收入增长率高达960%。同期，它的开支增幅也高达860%，惊人的增速伴随着巨额的亏损。从1995年开始网上售书以来，亚马逊一直分文未赢。仅1999年一年的损失就高达3.5亿美元。净亏损额也以每年664%的幅度增长，从营业开始到2000年累计亏损额已增至21亿美元。

在纳斯达克指数疯长的时候，没有人在意亚马逊实际亏了多少钱。的确，没有任何传统企业能像亚马逊这样，坐着穿梭机在股市中扶摇直上。1997年，亚马逊以每股18美元的价格在美国上市，2000年3月，亚马逊股票价格窜至新高113美元。

然而，突然之间，亚马逊笼罩的神话色彩褪去了。纳斯达克市场的突然缩水，当一批主要的互联网公司，如美国在线、

Yahoo 都已经获利时，亚马逊的亏损不减反增，这就不得不让人开始相信其 CEO 贝佐斯那句著名的“让利润见鬼去”的格言意味着亚马逊的盈利之日将遥遥无期。

醒世颠覆新论语



传统产业：企业越大死得越快。规模大小要量力而行。

〖论语解读〗

如果你的企业还是在做传统产业，那么我的主张是企业做得小一点，千万不要大，越大死得越快。仍停留在传统产业中的民营企业要考虑转型，跟新产业、好产业搞配套，从而走出传统产业，进入新型产业，然后再一步步成为新型产业中唱主角的人。

〖旁敲直击〗

顺驰悲情

1994年3月，孙宏斌怀揣着柳传志借给他的50万元，到天津创办顺驰房地产销售代理公司。1995年初，顺驰与联想一起投资开发香榭里小区，一个中国地产的神话也正从此悄悄发轫。2000年8月，顺驰击败众多对手，以1.72亿元的价格一举拿下天津的两个热门地块，轰动津门。从2000年到2003年，顺驰在天津相继开出了60家连锁店，几乎覆盖了整个天津市场，还办起了中国第一个基于互联网的房产服务网。顺驰在房产推荐及客户资源的开发上，遥遥领先于同行。

到2002年底，快速成长中的顺驰在天津累计开发了30个项目，建筑面积达数百万平方米，占到天津全市房产总开发量的20%。2003年12月8日，顺驰进军北京，以9.05亿元拿下大兴区黄村卫星城北区一号地。

从2003年9月到2004年8月间，顺驰旋风般地跑马全国，共购进10多块土地，建筑面积将近1000万平方米，得到“天价制造者”的雅号。

2004年3月到5月之间，国家推出了一系列严厉的调控措施，房地产业面临一场严峻的考验。5月3日，顺驰召开领导团队会议，紧急下令停止拿地，胃口过大已经消化不良了。

随着2004年11月，顺驰的香港上市计划搁浅，2005年10月与美国投资银行摩根的私募事宜流产，顺驰在资金来源上已经到了无计可施的窘境。而雪上加霜的是，各地房地产项目的销售仍然没有起色，因资金断流而诱发的种种危机开始四处爆发。

“祸不单行”的顺驰终于支撑不住了。2006年9月5日，顺驰与香港路劲基建公司签署了股权转让协议。孙宏斌以12.8亿元的代价，出让了55%的股权，并基本失去了对顺驰的控制权。2007年1月26日，路劲基建宣布收购孙宏斌手中的剩余股权，总持股增至94.7%。风光一时的孙宏斌黯然退出。

醒世颠覆新论语



多元化是馅饼也是陷阱。

【论语解读】

中国改革开放以来，我们一个庞大的民营企业群体，是为了大而大，搞多元化，无限大，在大的征途上倒下了。多元化既是馅饼也是陷阱。好多企业从多元的规模效益，走向了规模亏损，失去了应有的竞争力，这样的企业也比比皆是，很多。所以在做多元化的问题上，我要提醒大家，万万千、千千万要结合各种企业内部包括外部资源的有效配置，做到能多元的有效多元，不能多元的千万不要打肿脸充胖子，不能为了大而大，结果变成无限的大。从而失去了竞争力，因大而提前早年英逝的企业，太多了，太遗憾了。

世界500强企业都是多元化经营，但中国的中小企业一多元化基本就出问题。多元化经营得分阶段来，“隔行如隔山”，我建议中小企业应该先做强主业，再进行相关的多元化发展，最后再考虑非相关多元化。

【旁敲直击】

捍卫主业

一股回归主业的潮流正在中国多家领袖级企业里悄然展开。

联想、新希望、东方希望、夏新，尽管身处不同行业，这两年却仿佛受某种无形规律驱使，暂停甚至卖出一度着力开拓的新业务，开始了向主业的回归之旅。

2004年，联想卖掉了互联网、服务等业务，决心专注于在PC领域里的拓展，据此，有了收购IBM PC之举；2005年，老牌民企新希望宣布不再追加在金融、房地产、天然气等领域的投资，而是要将主要精力放在“打造世界级农牧企业”上；几乎同时，新希望的“兄弟企业”东方希望也重新投入重兵，开始了在饲料业的新一轮扩张；波导、夏新、奥克斯等企业站在汽车业的门槛上，不久夏新、奥克斯等已明确表示放弃造车，而波导仍去留徘徊……

在1988年上市之后，万科和很多其他公司一样，面对眼前展开的无数机会，顺理成章地开始实施多元化和跨地域经营战略，业务急速扩张。1993年的宏观调控，让高速扩张的万科感到巨大的资金压力。王石经过反思，决定对万科做减法，开始专注于房地产，逐步剥离与主业无关的业务。

“三九系”解体

2006年8月11日，经过一轮长达40分钟的激烈竞价，浙江中耀药业集团有限公司以1710万元的竞拍价，成功拍得三九集团旗下的三九医药连锁公司股权。2006年号称斥资10亿元的“三九万店连锁计划”却“寿终正寝”。原因是错综复杂的，如体制因素、企业决策因素、对产业理解的因素等等，但更重要的根源则是经营战略方面的问题——公司实施的多元化经营战略给集团带来了灭顶之灾。



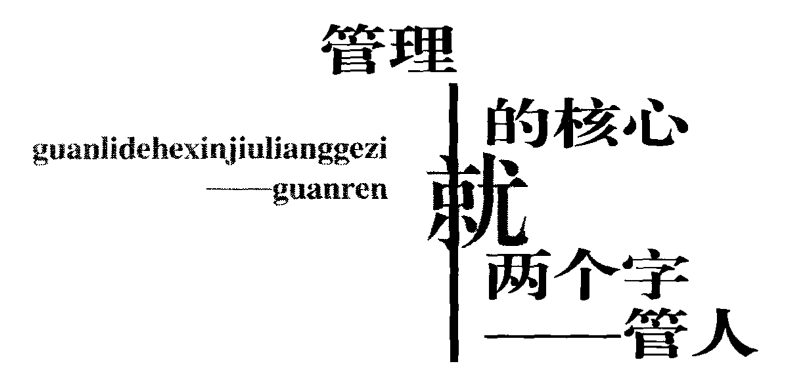
三九集团的前身是1986年退伍军人赵新先创立的南方药厂。1991年，总后出资1亿元从广州第一军医大学手中收购了南方制药厂，成立了以三九医药、三九生化和三九发展为一体的三九集团，总资产达200多亿元。此后三九集团为加快发展，偏离了经营医药的主业，持巨资投向房地产、进出口贸易、食品、酒业、金融、汽车等领域，采取承债式收购了近60家企业，积淀了大量的债务风险。涉足过多陌生领域，且规模过大，难以实施有效管理，给集团带来巨大财务窟窿。

三九集团本是以经营中药研发、生产及销售的企业，其主要发起人赵新先一直在军队从事医药研究开发，拥有较丰富的药务经营管理经验。赵新先及其创业团队研发的“三九胃泰”、“三九皮炎平”、“三九感冒灵”、“壮骨关节丸”和“正天丸”等品牌闻名全国。但为扩大企业规模和效益，集团贸然进入了与医药毫不相关的房地产、进出口贸易、食品、酒业、金融、汽车等领域。这些产业与主业没有一点联系，既不能与主业发展有效衔接，还分散了注意力；且这些非相关领域竞争激烈，风险大，原有管理人员很少有相关管理经验，造成管理断档和管理真空。

截至2003年底，三九集团及其下属公司欠银行98亿元。2005年4月28日，为缓和财务危机，三九集团不得不将旗下上市公司三九发展卖给浙江民营企业鼎立建设集团，三九生化卖给山西民营企业振兴集团。自此“三九系”这一词汇从历史中消失。

第六章

管理的核心就两个字——管人



管理的核心就两个字——管人

guanlidehexinjiulianggezi——guanren

醒世颠覆新论语



中国企业以人为中心，西方企业以事为中心；中国企业以领袖为核心，西方企业以团队为核心；中国企业以道德为准绳，欧美企业以法律为准绳。

【论语解读】

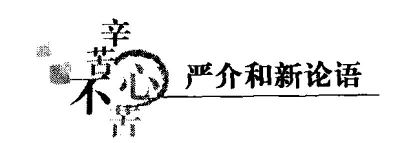
中国式的企业区别于西方企业，这个差异是很明显的。差异在哪里呢？中国的企业是以人为中心，西方企业是以事为中心；

中国的企业多半是以领袖为核心，而西方企业多半是以团队为核心；中国的企业往往是以道德为准绳的，而西方企业是以法律为准绳的。

中国的企业为什么以人为中心？因为中国人的因素是无处不在的。中国当时汉字企业的“企”是人字头加停止的“止”，如果没有“人”就“停止”了，就不要谈企业了。更何况中国国情十三亿人，人的密度太密，我们也是九百几十万平方公里。美国比我们小的有限，也是九百几十万平方公里，它的资源质量比我们好，它2.5亿人，我们13亿人。所以人在中国难免是要比美国总量多，这也很正常。

那么中国为什么是以领袖为核心，而欧美是以团队为核心呢？因为中国几千年是个帝王将相的国家，就是皇帝，崇尚领袖的国家。这个现象越来越弱。中国人已经不断进步，但是如何从领袖的时代走向团队的时代，这是我们每个企业家也值得考虑的。就跟人性化的时代如何走向制度化的时代，这是每个中国企业家值得考虑的。中国以人为中心，人家以团队为中心，以人为中心就人性化，以团队为中心就制度化；以领袖为中心是感性的，以团队为核心是理性的。中国的汉字一个中心为“忠”，如果中国的“中”两个就为隐患的“患”，内讧就产生了。所以传统意义上说一个和尚挑水吃，挑的无怨无悔，生产力最高；两个和尚谁都不愿意挑，最后两个人抬吧，最后两个和尚抬了一桶水；三个和尚谁也不愿意挑，谁也不愿意抬，三个和尚没水吃。

尤其中国的企业真正的企业家是以道德为准绳，西方的企业家是以法律为准绳，这个差异非常明显。在中国，企业家的第一生命力就是道德力，你道德不行就不要上来，小企业钞票是第一



侧重，大企业道德是第一侧重，大企业家口碑是第一侧重。要按照中国国情来说，中国是一个依法治国，又讲以德治国的中国。人们讲中国特色是什么，八个字：市场经济，计划权力。既然是计划权力，相对来说法律也不是绝对独立的，舆论也不是绝对自由的。应该这么说。那么就是围绕人来做文章，中国5000年的历史告诉我们的就是这样。

所以，这是几千年传承下来的道理，物质文明唱主角，迫使你不得不改变这是一个根本的差异。这三个根本的差异将来会越来越近，不会像过去差的那么明显。中国肯定以人为中心逐步逐步走向以制度为中心，以领袖为核心逐步逐步走向以团队为中心，以道德为准绳真正意义上走向以法律为准绳。

【共鸣语录】

一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。

——中国谚语

【旁敲直击】

中西方经理行为模式的6大差异

1. 上级领导安排工作时，中国经理一般不会把有关工作的难点疑点事先向下属交代。西方则相反。

2. 中国员工在接受任务时，更多的反应是“好，我马上去

办”，表现更多是绝对的服从，否则，认为上司会怀疑自己的能力。西方的职业经理人在接到任务时，则会表示：我能做什么，不能做什么。

3. 在碰到困难时，中国员工更多是自己绞尽脑汁想办法自己解决。西方职员则更多注重跟别人探讨，借助别人的力量，借助团队的力量来解决。

4. 中国员工更愿意得到上司的赏识，西方员工则更多愿意得到周边同事的赞赏。

5. 在上司对其完成某项工作不满时，中国员工的反应：①对不起，下次一定做好；②找理由推脱责任。西方员工的反应：①讲出对事情应当承担的责任是什么，而不是推到下一级；②会用什么样的方法来补救，而不是下次再做好；③说明主要是哪个环节没有处理好，找出问题的症结。

6. 中国员工更喜欢上司在的时候发言，上司不在时，不喜欢跟自己的同僚讲出心里真正的想法，怕别人把自己认为好的方案给拿走了。西方员工的心态更开放一些，愿与同事讨论自己的方案。

醒世颠覆新论语



管理无定式。

【论语解读】

曾有很多人和我探询管理模式。我说管理没有固定的模式。管理既无定式，也无定势，要因时、因地而不断变化。书本上讲的固定模式实际上都是没有做过企业的，都是废话，或者说正确的废话，他没有做过企业，哪有那么多模式啊。现代企业管理就是没有固定的管理模式，因企业的规模而定，因企业的产业质量而定，因员工质量而定，因城市环境而定，没有固定的管理模式。

做企业的要相信自己，别人好的东西要学，但是仅仅是参考，不能死搬硬套。一定要根据自己的情况来制订体系。

【共鸣语录】

管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。

——杰克·韦尔奇

管得少，就是管得好。

——杰克·韦尔奇

管理层次越少越好。

——克莱斯勒汽车公司董事长　本·比德维尔

通俗地说，授权就像放风筝，部属能力弱线就要收一收，部属能力强线就要放一放。

——林正大

在各项节约成本的措施中，以精减人员最为重要。

——王永庆

管理不是独裁，一个家公司的最高管理阶层必须有能力领导和管理员工。

——盛田昭夫

经理不是只告诉别人怎么干的家伙，而是要激发队伍产生一定抱负，并朝目标勇往直前。

——雷蒙德

现代管理，就是以人为中心的管理；一切管理的好坏，都是人所创造、影响与决定的。

——毛仲强

管理的第一目标是使较高工资与较低的劳动成本结合起来。

——泰罗

现代企业管理的重大责任，就在于谋求企业目标与个人目标两者的一致，两者越一致管理效果就越好。

——毛仲强

管理没有秘诀，只看肯不肯努力下工夫，凡事求其合理化，企业经营管理的理念应是追根究底，止于

至善。

——王永庆

管理阶层的领导能力是刺激员工努力工作的原动力。

——毕雷敦

在公司的管理方面，我是相信少就是多的道理：你抓得少些，反而收获就多了。

——雷蒙·A·克罗克

管理者应该经常问自己：当我领导人时，我也准备为他们服务吗？当我启发别人时，我聆听他们吗？当我教育别人时，我有没有学习？当我期待别人跟随时，我有没有投入？如我期待优异的表现时，我有没有从平凡开始？当我期待利润时，我有没有帮助别人发展？

——比尔·波拉德

管理不仅是一门学科，而且是一种文化，一门艺术；人是我们最大的资产，要使职工有成就，管理人员就要把劳动力看成是一种资源，管理人员承担的就是使人发挥作用的责任。

——彼德·德鲁克

〖旁敲直击〗

挪椅子的佣人没来

严冬，耐不住寒冷的年迈富翁命人生起了火炉。来了三个佣

人，嗯？怎么少了一个？三个佣人告诉富翁：另外一个佣人跟管家请假了。

当熊熊的火焰映亮他的脸庞，富翁才觉得脸上一阵阵发烧，浑身燥热，原来是炉火烤的。

富翁朝旁边挪了挪，立刻觉得一阵寒意从背后袭来。只好赶紧坐回原来的位置，甚至靠炉火更近了点。

有点饿，要吃饭了，嗯？怎么站不起来，头还发晕。佣人赶紧叫来医生，一检查，原来是发高烧了，近40℃。怎么好端端会发高烧。医生解释都是炉火温度过高造成的。由于年迈，高烧引起了致命的并发症，在弥留之际，医生摇了摇头："要是让佣人们把椅子挪的远离炉火一些就不会造成现在的恶果了！"

富翁艰难地叹了口气："不能怪他们，他们都是有分工的，今天分管把椅子往后挪的佣人请假没来。"

说完就咽气了。

醒世颠覆新论语



管理的核心就两个字——管人。

〖论语解读〗

中国企业的“企”，不谈人就不要谈企，企业离开了人就停止了。

那么管人的核心内容是什么？管好自己的同时，再管好自己该管的人，不该管的人就不能管。

高尚的人，最好的管理是少管到不管；而非高尚的或者比较低下的人，不仅要管，而且一管到底。现在我培养接班人就是尽可能的放手让他们去做。大事我相对的清楚一点，小事绝对糊涂。在这个两三年当中，“太平洋”的事情对我来说视而不见、充耳不闻是无处不在的。

管好人就两个字，叫用人。怎么样去管好他人，就是用人。用好了人，事半而功倍；用不好人，事倍不是功半，而是功无。用不好人越管越糟糕，用好了人，不管也成，稍加管理就成得更快。

〖旁敲直击〗

中国古代人才管理典故

中国历史悠久，是一个智慧大成的民族，人才智慧的经典故

事，总让人拍案叫绝。

引才篇：秦昭王五跪得范雎

引才纳贤是国家强盛的根本，而人才，尤其是高才，并不那么容易引得到，纳得着。秦昭王雄心勃勃，欲一统天下，在引才纳贤方面显示了非凡的气度。

范雎原为一隐士，熟知兵法，颇有远略。秦昭王驱车前往拜访范雎，见到他便屏退左右，跪而请教："请先生教我？"但范雎支支吾吾，欲言又止。于是，秦昭王"第二次跪地请教"，且态度更加恭敬，可范雎仍不语。秦昭王又跪，说："先生卒不幸教寡人邪？"这第三跪打动了范雎，道出自己不愿进言的重重顾虑。秦昭王听后，第四次下跪，说道："先生不要有什么顾虑，更不要对我怀有疑虑，我是真心向您请教。"范雎还是不放心，就试探道："大王的用计也有失败的时候。"秦昭王对此责并没有发怒，并领悟到范雎可能要进言了，于是，第五次跪下，说："我愿意听先生说其详。"言辞更加恳切，态度更加恭敬。这一次范雎觉得时机成熟了，便答应辅佐秦昭王，帮他统一六国。

识才篇：一双筷子放弃了周亚夫

周亚夫是汉景帝的重臣，在平定七国之乱时，立下了赫赫战功，官至丞相，为汉景帝献言献策，忠心耿耿。

一天，汉景帝宴请周亚夫，给他准备了一块大肉。但是没有切开，也没有准备筷子。周亚夫很不高兴，就向内侍官员要了双筷子。汉景帝笑着说："丞相，我赏你这么大块肉吃，你还不满足吗？还向内侍要筷子，很讲究啊！"周亚夫闻言，急忙跪下谢罪。汉景帝说："既然丞相不习惯不用筷子吃肉，也就算了，宴席到此结束。"于是，周亚夫只能告退，但心理很郁闷。这一切



汉景帝都看在眼里，叹息到："周亚夫连我对他的不礼貌都不能忍受，如何能忍受少主年轻气盛呢。"汉景帝通过吃肉这件小事，试探出周亚夫不适合做太子的辅政大臣。

汉景帝认为，周亚夫应把赏他的肉，用手拿着吃下去，才是一个臣子安守本分的品德，周亚夫要筷子是非分的做法。汉景帝依此推断，周亚夫如果辅佐太子，肯定会生出些非分的要求，趁早放弃了他做太子辅政大臣的打算。

用才篇：神偷请战

楚将子发爱结交有一技之长的人，并把他们招揽到麾下。有个人其貌不扬，号称"神偷"的人，也被子发待为上宾。

有一次，齐国进犯楚国，子发率军迎敌。交战三次，楚军三次败北。子发旗下不乏智谋之士、勇悍之将，但在强大的齐军面前，简直无计可施了。这时神偷请战，在夜幕的掩护下，他将齐军主帅的睡帐偷了回来。第二天，子发派使者将睡帐送还给齐军主帅，并对他说："我们出去打柴的士兵捡到您的睡帐，特地赶来奉还。"当天晚上，神偷又去将齐军主帅的枕头偷来，再由子发派人送还。第三天晚上，神偷连齐军主帅头上的发簪子都偷来了，子发照样派人送还。

齐军上下听说此事，甚为恐惧。齐军主帅惊骇地对幕僚们说："如果再不撤退，恐怕子发要派人来取我的人头了。"于是，齐军不战而退。

育才篇：纪渻子训鸡喻育才

周宣王爱好斗鸡，纪渻子是一个有名的斗鸡专家，被命去负责饲养斗鸡。

10 天后，宣王催问道：训练成了吗？纪渻子说：还不行，

它一看见别的鸡，或听到别的鸡叫，就跃跃欲试。又过了10天，宣王问训练好了没有。纪渻子说：还不行，心神还相当活跃，火气还没有消退。再过了10天，宣王又说道：怎么样？难道还没训练好吗？纪渻子说：现在差不多了，骄气没有了，心神也安定了，虽然别的鸡叫，它也好像没有听到似的，毫无所应，不论遇见什么突然的情况它都不动、不惊，看起来真象木鸡一样。这样的斗鸡，才算训练到家了，别的斗鸡一看见它，准会转身就逃，斗也不敢斗。

宣王于是去看鸡的情况，果然呆若木鸡，不为外面光亮声音所动，可是它的精神凝聚在内，别的鸡都不敢和它应战，看见它就走开了。

激才篇：墨子苦心激励耕柱

耕柱是一代宗师墨子的得意门生，但他老是挨墨子的责骂。

有一次，墨子又责备了耕柱，耕柱觉得自己非常委屈。因为在许多门生之中，大家都公认耕柱是最优秀的，却偏偏常遭到墨子指责，让他没面子。一天，耕柱愤愤不平地问墨子："老师，难道在这么多学生当中，我竟是如此的差劲，以至于要时常遭您老人家责骂吗？"

墨子听后，毫不动肝火："假设我现在要上太行山，依你看，我应该用良马来拉车，还是用老牛来拖车？"

耕柱答："再笨的人也知道要用良马来拉车。"

墨子又问："那么，为什么不用老牛呢？"

耕柱答："理由非常的简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。"

墨子说："你答得一点也没错，我之所以时常责骂你，也只

因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

留才篇：刘备苦心留住徐庶心

刘备被曹操赶得到处奔波，好不容易安居新野小县，又得军师徐庶。

这日，曹操派人送来徐母的书信，信中要徐庶速归曹操。徐庶知是曹操用计，但他是孝子，执意要走。刘备顿时大哭，说道：“百善孝为先，何况是至亲分离，你放心去吧，等救出你母亲后，以后有机会我再向先生请教。”徐庶非常感激，想立即上路，刘备劝说徐庶小住一日，明日为先生饯行。第二天，刘备为徐庶摆酒饯行，等到徐庶上马时，刘备又要为他牵马，将徐庶送了一程又一程，不忍分别。徐庶感动得热泪盈眶，为报答刘备的知遇之恩，他不仅举荐了更高的贤士诸葛亮，并发誓终生不为曹操施一计谋。

徐庶的人虽然离开了，但心却在刘备这边，故有“身在曹营心在汉”之说。徐庶进曹营果然不为曹设一计，并且在长坂坡还救了刘备的大将赵云之命。古往今来，凡是留才的案例，没有超出刘备的。

去才篇：曹操借刀杀祢衡

东汉名士祢衡，三国著名的一个狂士，志大才疏，口若悬河能言善辩，在当时很有名气。建安七子之一的孔融向曹操推荐了祢衡，曹操派人叫来祢衡。见了面之后，曹操故意给祢衡点颜色看看，不叫这位大学者落座。

祢衡：“唉，天地虽阔，却没有一个人才啊！”

曹操：“我手下有几十位优秀人才，都是当世英雄，怎么能说没有人才呢？”

祢衡："荀彧可使吊丧问疾，荀攸可使看坟守墓，程昱可使关门闭户，郭嘉可使白词念赋，张辽可使击鼓鸣金，许褚可使牧牛放马！"

曹操："那么你又有什么本领呢？"

祢衡："天文地理，无一不通；三教九流，无所不晓。往大里讲，我可以做尧、舜那样的明君，往小里讲，我的道德文章和孔子、颜回可有一比。我怎么能和你手下的那些凡夫俗子相提并论呢？"

曹操心里非常恼怒，知道祢衡只会一点耍嘴皮子的功夫，当然不会买他的账。部下张辽想杀掉祢衡，他却制止了，却任命他做荆州的使臣，说服刘表归降朝廷。后来祢衡去见刘表，积习难改，又激怒了刘表。刘表听说过祢衡多次辱骂曹操的事，知道曹操想借自己的手杀掉祢衡，担当"害贤"的恶名，便派他去见江夏的将军黄祖。黄祖是一个小军阀，素质没有达到曹操、刘表那个层次。祢衡见了黄祖，重施故技，没有说几句，便把黄祖得罪了。黄祖勃然大怒，叫人把祢衡拉出去斩掉了。听说祢衡被黄祖杀掉了，曹操哈哈大笑起来："这个腐儒自己找死，根本用不着脏我的刀。"

醒世颠覆新论语

厨房里的油瓶倒了，我肯定不会去扶的。我会把保姆找来，让她自己总结油瓶被碰倒的原因，下次她就会把油瓶放到一个更合适的位置。

〖论语解读〗

我是只管人不管事的。

厨房事不该我管的。厨房里的事不该我管就不要管，当我走进厨房的时候，放在厨房墙边上的油瓶被碰翻了，油正在咕咚咕咚地往外流，这个时候我不仅不要去扶这个油瓶，而且会扬长而去，事后我会来追究责任，查找是谁负责这个厨房，谁放置了这个油瓶。不仅不扶这个油瓶，还要追究责任，这样可以提高厨房的管理质量。

〖旁敲直击〗

留下缺口的“圈”

一位著名企业家在做报告。当听众咨询他最成功的做法时，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个

缺口。他反问道："这是什么?""零"、"圈"、"未完成的事业"、"成功"，台下的听众七嘴八舌地答道。他对这些回答未置可否："其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。"

州长管事

美国一位州长官邸很奇特，这里没有围墙没有门卫，也没有车水马龙。整个官邸就如同一个开放的大饭店，你可以随便进去转悠。州长大人的门外坐着一位女办事员，旁边有个资料架，上面摆放着当地的特产和旅游广告以及州长的名片，来访的人可以随便的取阅。

在其他的州，情况也类似。华盛顿的一些政府建筑物虽然有了在固定时间开放的规定，但是门前也是一片寥落。反观国内，省部级单位门前从来就不缺停放的小车，某些热门部门，来访的人更是络绎不绝。可能是美国政府没有"管了一些不该管的事"，因此也就显得清闲。那么政府都干吗去了呢？据说华盛顿的汽车的确规矩，只要蹭了人，不管受没受伤，往往卖了名车也不够赔的，所以打死他也不敢和行人抢道。而且，华盛顿人很少，给人让路也慢不到哪里去。可能美国政府的工作时间都花在类似的事情上面了吧。

美国虽然一些大城市人口不少，但华盛顿人口却不多，工业和商业几乎没有。这也正是美国分出政治首都的好处之一，人少了，政府管的事又不多，才好安安心心地"抓大事"。

醒世颠覆新论语 

管理万万不能学诸葛亮，事无巨细，事必躬亲，纵然鞠躬尽瘁，死而也不后已。

【论语解读】

管得太多，就变成了蜀国的诸葛亮。诸葛亮事无巨细，事必躬亲。作为老丞相离开人世的时候，蜀国举国上下痛哭怀念，对老丞相的感情比对自己的生生父母感情还深。可是当人们哭干了泪水以后，你看着我，我看着你，我们怎么办？我们怎么做？后继无人，必然亡国。诸葛亮老人家离开人世的时候唯一忏悔就在这里。过去做得太多了。蜀国因诸葛亮而兴，又因诸葛亮而亡。纵然诸葛亮鞠躬尽瘁，我说老人家都是死而不后已，老人家死不瞑目啊，老人家真的是后继无人啊。

我培养接班人的时候关键是放手。可以说提升到“六放”，叫放心、放胆，放手、放开，放宽、放活。培养接班人做到“六放”，我认为效果最好。第一个放心、放胆，是从思想上解决；放手、放开，这是行为上；那么政策上解决，就是放宽、放活。这样团队就容易迅速崛起，领袖也就容易诞生。我们要从有自我到没有自我，给团队有一个成长的空间。不能事无巨细，不能事必躬亲。

我离开“太平洋”也应该是很理性的。你说我对“太平洋”的情感不深吗？但是我很理性，要想“太平洋”可持续发展，

我要做出牺牲。如果一如既往，依然是我严介和说了算，那“太平洋”就成了一个家长制的企业，那这就是“太平洋”的悲哀。严介和既是太平洋建设可爱的人物，也是可怕的人物。我不变成了当年蜀国的诸葛亮了吗？蜀国对诸葛亮的依赖太强了。

〖旁敲直击〗

孔明累死阵前

蜀国前中期，刘备属下可谓是楚蜀人才云集，只不过是未能合理授权，才导致了积劳成疾、过早谢世，确是令人惋惜。

魏廷自率部投诚，数战有功，刘备称汉中王迁都成都时，破格提拔为镇远将军，领汉中太守，魏廷的才干得到了充分的发挥，实践的效果很好。刘备死后，孔明大举北伐时，本应授权在前线与曹操多年作战，既有经验，又有计谋的魏廷，可孔明总是对其存有戒心，非但不予授权，对魏廷提出的出奇兵攻长安的建议也不予采纳，连先锋也不让其做。却“违众拔稷”，让善于夸夸其谈，缺乏独当一面经验的马谡当了先锋。其实，孔明对马谡也是心中没底。于是，自己不得不亲督大军在后，结果还是一出祁山，便因马谡无能失街亭而败北。

李严，在刘备眼中是仅次于孔明的人物。刘备临终时，“严与诸葛亮并受遗诏辅少主，以严为中督护，统内外军事。留镇永安”。目的很清楚，刘备是让诸葛亮在成都辅刘禅主政务，让李严屯永安拒吴并主军务。孔明秉政，本应充分发挥好李严等人的作用，然而仍是“事无巨细”，惹得李严不高兴，两人矛盾日益

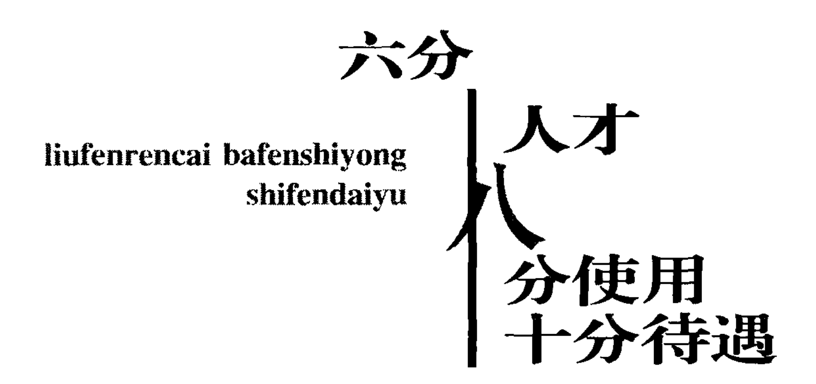


加深。后孔明以第五次北伐为借口，削了李严的兵权，调汉中负责后勤工作。因运粮事件，孔明抓住了李严的把柄，“乃废严为民，徙梓潼郡”。废了李严，孔明就亲自抓起了运粮事宜，耗费了无数精力，搞出了“木牛流马”。

不善授权，“事必躬亲”，终将累及自我。五丈原对峙，旷日持久，士兵中有些松懈，确需整顿军纪，本应授权众将管理部属，可孔明却是罚二十以上，皆亲自处理，忙得没日没夜。司马懿闻后断言：“亮将死矣。”果如其言，不久，孔明就累死在阵前。

第七章

六分人才 八分使用 十分待遇



醒世颠覆新论语

六分人才，八分使用，十分待遇。

【论语解读】

太平洋建设的用人理念：讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献，讲道德更讲风格。太平洋建设用人标准：方毅、刚勇，柔忍、圆通。太平洋建设的用人风尚：六分人才，八分使用，十分待遇。太平洋建设的用人魅力：待遇诱人，文化感人，事业留人。占小善者率以录，名一艺

者无不庸。

〖共鸣语录〗

教人至难。必尽人之材，乃不误人。

——宋·张载《语录抄》

使能，国之利也。

——《左传·文公六年》

使人者，器之。

——《论语·颜渊》

贤能，不待次而举；罢不能，不待须而废。

——《荀子·王制》

量工而分禄，故官无常贵，而民无终贱。有能则举之，无能则下之。

——《墨子·尚贤》

始吾于人也，听其言而信其行；今吾于人也，听其言而观其行。

——孔子

君子远使之而观其忠，近使之而观其敬，烦使之而观其能。

——庄子

微而能发，察而能深，宽顺而恭俭，温柔而能断，果

敢而能屈，曰志治者也。

——《逸周书·官人解》

夫路不险，则无以知马之良；任不重，则无以知人之德。

——汉·徐幹

试玉须烧三日满，辨材须待七年期。

——白居易

听其声，处其气，考其所为，观其所由，以其前观其后，以其显观其隐，以其小占其大，此之谓声。

——《逸周书·官人解》

用人不宜刻，刻则思效者去；交友不宜滥，滥则贡谀者来。

——明·洪应明

骐骥虽疾，不遇伯乐，不致千里；干将虽利，非人力不能自断焉；乌号之弓虽良，不得排檠，不能自任；人才虽高，不务学问，不能致圣。

——汉·刘向

亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。

——诸葛亮

为官择人，不可造次，用一君子，则君子皆至，用一小人，则小人竞进矣。

——宋·司马光

鉴识人，见其器度固难，即使是从言谈举止有了认

识，也是不够的，还必须要更深入地了解他的个性。所以认识了一个人的气度，同时还要看他这一种气度，在反面有什么缺陷，那么“事上”也好，“用下”也好，才能达到知人善任的目的。

——南怀瑾

用工作的成绩说话，则兴，则立，则吉；用说话取代工作成绩，则败，则危，则凶。

——王蒙

八分人才，九分使用，十分待遇。

——尹明善

【旁敲直击】

唐太宗用人

在一次宴会上，唐太宗对王珐说：“你善于鉴别人才，尤其善于评论。你不妨从房玄龄等人开始，都一一做些评论，评一下他们的优缺点，同时和他们互相比较一下，你在哪些方面比他们优秀？”

王珐回答说：“孜孜不倦地办公，一心为国操劳，凡所知道的事没有不尽心尽力去做，在这方面我比不上房玄龄。常常留心于向皇上直言建议，认为皇上能力德行比不上尧舜很丢面子，这方面我比不上魏征。文武全才，既可以在外带兵打仗做将军，又可以进入朝廷搞管理担任宰相，在这方面，我比不上李靖。向皇



上报告国家公务，详细明了，宣布皇上的命令或者转达下属官员的汇报，能坚持做到公平公正，在这方面我不如温彦博。处理繁重的事务，解决难题，办事井井有条，这方面我也比不上戴胄。至于批评贪官污吏，表扬清正廉署，疾恶如仇，好善喜乐，这方面比起其他几位能人来说，我也有一日之长。”

唐太宗非常赞同他的话，而大臣们也认为王珐完全道出了他们的心声，都说这些评论是正确的。

从王珐的评论可以看出唐太宗的团队中，每个人各有所长；但更重要的是唐太宗能将这些人依其专长运用到最适当的职位，使其能够发挥自己所长，进而让整个国家繁荣强盛。

醒世颠覆新论语



善于发现，亲情呵护，从容包容，慷慨使用。

【论语解读】

善于发现：相马更识马；倾情呵护：真心真情，惜护保护，精心培育；从容包容：允许犯错，不计较一时过失，崇尚成功乃失败之母；慷慨使用：大胆用，放手用，不惜代价，舍得为有潜质的新人多交几次学费。

【共鸣语录】

我的奇技也很多，大小由之，大才大用，小才小用，只看对方自己怎么样。

用人之道，不拘一格，能因时因地制宜，就是用人的诀窍。

一个人最大的本事是能用人，用人首先要识人，眼光、手腕，两俱到家，才智之士，乐于为己所用，此人的成就便不得了了。

——胡雪岩

【旁敲直击】

汉武帝相人

汉武帝有一次到郎署去视察工作，在那里见到一位老者，衣服破烂，两鬓花白，步履蹒跚。汉武帝非常惊讶，就问他："你叫什么名字？什么时候入的郎署？"

老者答曰："我叫颜驷，是江都人，在文帝的时候做的郎官。"

武帝又问："你怎么这样大年纪还是个郎官呢？"

颜驷回答："文帝喜欢文人而我好武，景帝喜欢老人而我那时还年轻，而您喜欢青年我却已老了，所以，我虽然三朝为官却始终未能得到提拔。"

武帝听了颜驷这番话，非常有感触，当即提升他为会稽都尉，以谢他的一番直言。

乐羊伐中

战国初年，魏文侯派大将乐羊讨伐中山国，碰巧的是，乐羊之子乐舒当时正在中山国为官。两军交战，中山国想利用乐舒迫使魏国退兵，乐羊不为所动。为把握胜局，乐羊对中山国采取了围而不攻的战略。

消息传到魏国，一些谗臣纷纷向魏文侯状告乐羊以私损公。魏文侯不予轻信，当即决定派人到前线劳军，并为乐羊修建新宅。乐羊围城数日，待时机成熟，一举破城。灭了中山国。

班师回朝后，魏文侯大摆庆功宴。酒足饭饱，众人离席后，魏文侯叫住乐羊，搬了一个大箱子令其观看。原来里面装满了揭发乐羊围城不攻，私利为重的奏章。

乐羊激动地对魏文侯讲："如果没有大王的明察和气度，我乐羊早为刀下之鬼了。"

醒世颠覆新论语



讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献，讲道德更讲风格。

【论语解读】

我们的用人理念是什么呢？讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献，讲道德更讲风格。文凭要服从于实际水平，职称要服从于是否称职，丰富的阅历要服从于实际的能力，厚重的资历，论资排辈，资历要服从于新的贡献，高尚的道德要服从于实在的行为风格。尤其是讲道德更讲风格，在网上不得了议论。道德相对是内界的、静态的，风格相对是外界的、动态的。人们说严介和你竟敢冒天下之大不韪啊！你这个叛逆！几千年中国人讲道德，你也能否定道德？我说我没有否定道德，我在触摸道德。触摸道德，就是进一步地爱护道德，让道德真正地丰润起来，真正地充实起来。光有道德的面具，道德的语言，而产生不了道德的行为，这个道德是没用的。讲道德更讲风格，就是高尚的道德要通过良好的行为风格表现出来，道德效能才能有所彰显，否则该讲的不讲、该做的不做，这个道德有什么用呢？

〖共鸣语录〗

文凭又算得了什么，顶多像一张电影票，能保证你在电影院有个位子罢了，正常的人发展有限。没有文凭的人比较“不正常”，但可能更优秀，“不正常”的人反而不可限量，往往会有惊人之举。

——本田汽车公司创始人　本田宗一郎

不要认为自己初中水平怎么样，初中水平跟博士后没啥区别。只要能干就行，我一直是这个观点，不在乎学历，只要能干能作出贡献就行。

——史玉柱

学历就好比商品上的标签，论才用人要看品质，不要只注重标签价码。

——松下幸之助

智力比知识重要，素质比智力重要，觉悟比素质更重要。

——张瑞敏

〖旁敲直击〗

索尼“烧掉”人事档案

日本索尼公司创始人盛田昭夫讲，重视人才而不等于重视学

历，经营的含义就是做别人所未做的事。企业要想蒸蒸日上，发挥人的活力是唯一的办法，对部属最大的尊重，乃在于发现他们的潜能并委以重任。人总希望自己的才华得到社会的承认和重视，而身负重任则能造就人才，索尼公司要把所有的人事档案都烧掉，以便在公司里杜绝任何学历上的歧视。

索尼在招聘人才时，非常强调人的实际才能，而不大重视学历。索尼创始人盛田昭夫曾开玩笑地说过，他真想把公司所有的人事档案全都烧掉，以便使整个公司杜绝学历上的任何歧视。还在20世纪60年代他就写过一本《学校成绩别在意》的书，书中强烈斥责了“唯文凭是用”的做法，而强调企业应注重个人能力而非学术背景。这种观念对日本传统的雇佣积习提出质疑，并在日本激起强烈反响，在社会上掀起了一场“录用方式革命”。

为了给公司增添新鲜血液，索尼大胆起用新人。公司每年都从大学毕业生中招聘技术人员。1988年又采用了定期引进有经验的工作人员的制度。1991年开始正式实行不问应招人毕业学校的聘用新制度，以避免日益激烈的考试大战所带来的弊端。

醒世颠覆新论语



用人要疑，疑人要用，用中疑，疑中用。

【论语解读】

用人要疑，疑人要用，用中疑，疑中用。

理性的怀疑是对能人的有效爱护，感性的信任往往是对能人的伤害。

讲用人不疑、疑人不用，更讲用人要疑、疑人要用。先讲用人不疑，疑人不用。后讲用人要疑，疑人要用。用中疑，疑中还要用。公开的疑，公开的用，透明的疑，透明的用。不是鬼鬼祟祟的，理性的怀疑是对能人最大的保护，往往感性信任，恰恰是对能人的伤害。比如有两个同样的副总，在同样的条件之下，一个得到监事会的直接监督，一个没有。两个人都努力地工作，两个人同时成功了。那么此时等待着接受监督的那个副总，他是走向了辉煌，坦坦荡荡。而那个没有接受监督的副总，等待他的却是痛苦。因为人们会疑问：这样的一个副总为什么爬得这么高，做的这么好呢？因为他没有接受监督。所以说不清也道不明的。

用人要疑说的是企业管理中必要的监督机制。这里的“疑”不是通常所理解的盯梢、暗查、跟踪之举，而是针对各部门、各工程的不同，预想会出现什么问题，从而据此制定一系列相互制约的规章制度，让员工心中都清楚有规章制度在监督他们，从而防患于未然。这些监督检查既有预期的防范，更有对工作的进一



步完善。这种“疑”不是疑神疑鬼，而是从有利于工作的角度出发，负责的、全过程的对人才的工作态度和成效进行考察、检验和监督，从而扬长避短有效的发挥其作用。这种“疑”是规范人才行为，防微杜渐，保持企业长盛不衰的需要；这种“疑”是促使人才警醒，鼓劲加压，忠正清廉献身事业的需要。

用人要疑还体现着企业完善的运行机制。对任何人来说，没有完善的监督机制约束，就等于没有有效的管理。从这个意义上来说，用人不疑往往是一种放手不管，任其专干；而用人要疑则是持续发展的、全面的观点放中有管，在放和管中寻求最佳适应度，使企业管理中的激励机制和监督机制和谐统一，并行不悖。

〖共鸣语录〗

信任固然好，监控更重要。

——列宁

“用人不疑，疑人不用”是小农经济的思想产物，是对市场经济的反动，是中国传统文化的糟粕，是导致干部放纵自己的理论温床。

——张瑞敏

〖旁敲直击〗

用疑案典

楚汉之争时，刘邦对韩信的忠贞是有一定疑心的，但他却能

从大局出发，重用韩信，打了一系列胜仗。

唐朝的魏征原是唐太宗政敌一边的人，但太宗却大胆启用。人们所公认的“贞观之治”不能没有李世民，也不能没有魏征。

美国的基辛格起初也是尼克松的对立面，但尼克松就任总统后，捐弃前嫌任用基辛格为高级助手，取得了一系列外交上的成就。

三国演义中甘宁曾在黄祖处任职，黄祖以“宁可劫江贼”而不重用，后甘宁投奔东吴，破黄祖而立大功。

田丰为袁绍手下的谋士，由于袁绍听信谣言疑而不用，还杀了他，最后招致大败。

诸葛亮用魏延又疑又用，“取其勇也”！

英国的巴林银行对驻新加坡的里森“用人不疑”，结果3年来他一直做假账隐瞒亏损，最后造成8.27亿英镑的损失，迫使有200年历史的老牌巴林银行破产。

巨人集团的史玉柱也是向经营者放权，放手让经营者去干，结果公司财务混乱不堪，巨额损失达数亿元。

醒世颠覆新论语



犯错误的也可以提拔他、重用他。

〖论语解读〗

一流的人才通常也有着不为常人所容忍的怪脾气，当他犯错误时，不但不批评，反而给他一个项目，继续提拔他、重用他，让他内疚、自省，把他原先的骄傲自觉转化为动力。

尤其是两头都冒尖的人，他的优点和缺点都很明显，都很冒尖的人。怎么办？他的优点智商很高，脑子反映很快，能力也很强，他的缺点包容性差，过于张扬。那么改造这些人最好的办法就是把一个平台给他，把一个企业给他，当他把这个企业搞砸了，或者这个平台的事没做好的时候，你至少不要贬他，而是要提拔他。如果你给他一个平台，他也很自信，充满信心地去做，做砸了之后，你如果把他贬了，你把他职务拿了，工资也降下来了，他还是心高气傲，而他干砸了，你不仅没贬他，而提拔了他，提拔了就加薪了，这时候他心里就觉得不是滋味。这怎么交代呢？他有生以来他是第一次产生善败。觉得我对不起老板，对不起我的集团公司，我把事情做砸了，对我还这样子，此时这种人就容易自我改造了。在这种情况下，提拔是改造的最佳方法。但也有人们说江山好改、本性难移的人。第二次他又把这个平台又做砸了。又砸了，那我育人的肚量是义无反顾再提拔一次，再加薪，再用。

犯一次失误，提拔了一次；再犯一次失误，又再提拔了一次。只要他的错误不是致命的。我发现80%以上都得到了非常良好的改造。他至少就不像过去那么心高气傲了，讲话也不像过去那么趾高气扬了，包容性也不一样了。这些人要改造出来是不得了。他是人物。而这些人两头都冒尖，你不敢用，你心理不平衡，对他没有包容心，他怎么可能成长？怎么可能成熟？他犯一次错误提拔了一次，不是给他一次成长的空间嘛。犯一次失误，再提拔了一次，不就是让他从成长走向了成熟嘛！

【旁敲直击】

给偷货者加薪

苏州有一家南北货行，招牌叫“方裕和”。

“方裕和”从两年以前就不断地开始发生货色失窃走漏的事情，而且丢失的都是鱼翅、燕窝、干贝之类的极其贵重的海货。方老板不动声色，明察暗访，很长时间才弄清，原来是自己向来最信任的一个伙计，也是自己的亲戚，与漕帮勾结，将贵重海货捆绑在店里出售的火把中偷出去，再运到外埠脱手。难怪他在本城同行、饭店中竟然没有查到吃黑货的任何线索。在方老板的逼问之下，伙计承认了偷窃行为。

按规矩，自然要请他走路。但方老板却认为能够“走私”两年之久而不被发觉，此人一定是有相当的本事。再说是店内同伙勾结，宣扬开来要开除一大批熟手，还有损自己店的信誉。最后不仅不要这个伙计“走路”，还加他的薪水，重用了他。



这样一来，那伙计发自内心的对宽恕自己的老板感恩图报，尽心做事，再也没干偷货走私的事情。

瞠目的测试

某刊物曾刊载这样一篇文章，题目叫“综合测评”，文中给了三个人的大致表现，问哪个人能造福全世界。

候选人A笃信巫医和占卜家，有两个情妇，有多年的吸烟史，而且嗜好马提尼酒；候选人B曾经两次被赶出办公室，每天要到中午才肯起床，读大学时曾经吸食鸦片，每晚都要喝一夸脱的白兰地；候选人C曾是国家的战斗英雄，保持着素食的习惯，从不吸烟，只偶尔来点啤酒，年轻时没有做过什么违法的事。

一般的人是不愿把票投给有那么多缺点的A和B的，而C则是比较理想的候选人。可文中给出的结果却绝对让所有的人瞠目，有缺点的A和B分别是美国总统罗斯福和英国首相丘吉尔；而那个没有多少缺点的人竟是臭名昭著的希特勒。

罗斯福和丘吉尔之所以能成为杰出的领导者，绝不是因为上述缺点，而是因为他们的智慧和才能。

醒世颠覆新论语



察人于微，察微知卓。

【论语解读】

有句俗话是察人于微，洞察一个人不在于他说得怎么样，写得怎么样，这都是有充分准备的。要在日常相处当中，在细微中才能观察出这个人智商是不是高的。察人于微，只有察微而知卓，知道他卓越的地方，这就是我用人的观点。只要是我面试，我不看你说得怎么样，写得怎么样，我们大家一起该吃饭吃饭，该唱歌唱歌，放松，喝茶，这细节上最能判断一个人的智商，细节上判断一个人的品质，更能了解他的行为风格。

你比方说像我开车，发现司机智商高，一旦要塞车的时候，他靠在最右边走，最右边肯定有机会，有口子出去。比方说在买票的时候，打饭的时候，排队都排了很多的队，队伍都很拥挤，智商高的人，站在最外边的那一队，站在不是里边，是最外边的那一队，因为那里还有窗口，主办方一旦看人太多了，不行了，赶紧又开新的窗口，他站在最边上的那队，他哗的又进去了，他还有机会，而在里面的人永远没有机会。

2005 年，我要招一批园林方面的优秀的苗子。在上海交通

大学发现一个苗子不错，是从湖南山里面出来的。同样的苗子一个是出身贫寒，一个是出身富贵。其他条件如果一样肯定选择出身贫寒的孩子，他的潜力肯定要比出身富贵的孩子要大，我很看好这个孩子。我从北京飞到上海一下飞机就拿手机打电话给他，他听到是我的电话他很激动，我说晚上到青岛路28号我请你吃饭，他说严主席你能不能等一下我拿笔记一下，我说陈军你就不要来了。陈军就纳闷了，刚刚说晚上要请我吃饭，他激动的不得了，现在又不要我来了，他一直解不开这个原因。他问了其他几个人都不清楚，后来带着课题还是问了我。我说你既然知道某某在你心里分量那么沉，他打电话请你吃饭，你还让他等一下，没有礼貌；第二个不就是青岛路28号这6个字，你爹妈生的这个脑子是干什么的，你记不得，还要拿笔记啊，是不是浪费笔墨纸啊。如果我们做企业的人都这样，拜拜了，拉到了。

再比如说，我的公司有很多的部下，跟我坐一个楼梯，坐一个电梯，当我上电梯的时候他知道我在9楼办公，他上去把9层一按，哎，他不按他的，就他跟我两个人，我就糊涂，他也到9楼的吗，不是的，结果电梯运行到6楼7楼的时候，他又按了一个5，他必须又告诉我，我是到5楼的，因为你主席的身价高，您的时间比较宝贵，让您到9楼，然后我再到5楼，这就和谐了，这就更科学的支配时间了。你从这个细节，你可以反映这个年轻人很得了吗，这个智商很得了吗。有的高智商的人，只要一按个9让你主席到了9楼下，再按5这个智商不到绝对的高，他必须还让你知道，我是到5楼的，当电梯运行到6楼7楼的时候，我再按个5这个细节你看看，这个年轻人得

了吗，如果不是人教的这样做的，你提拔他，肯定不会提拔错，他马上直线上升。就从这个细节，就反映他的智商是绝对的高啊。所以察人于微，察微而知卓，从细微处观察的人智商包括他品质才是最权威的，那个作秀通过包装那都不权威的，那没用的。

〖共鸣语录〗

细节的不等式意味着1%的错误会导致100%的错误。

——《细节决定成败》作者　汪中求

魔鬼存在于细节之中。

——密斯·凡·德罗

不放过任何细节。

——松下幸之助

差错发生在细节，成功取决于系统。

——全球最大的连锁饭店马瑞特总裁　比尔·马瑞特

把一件简单的事做好就不简单，把每一件平凡的事做好就不平凡。

——张瑞敏

工艺上的小差异，显示出民族素质上的大差异。

——张瑞敏

企业未来的竞争，就是细节的竞争。

——布鲁诺·蒂茨

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问　林正大

天下大事，必作于细。

——老子

泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。

——李斯

小事成就大事，细节成就完美。

——惠普公司创始人　戴维·帕卡德

成功是细节之子。

——费尔斯通公司创始人　哈维·费尔斯通

在艺术的境界里，细节就是上帝。

——意大利文艺复兴时期艺术家　米开朗琪罗

我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。

——麦当劳前总裁　特纳

对于周恩来来说，任何大事都是“从注意小事入手”这一格言是有一定道理的。他虽然亲自照料每棵树，也能够看到森林。

——美国前总统　尼克松

【旁敲直击】

香草冰淇淋

有一天美国通用汽车公司的庞帝亚克（Pontiac）部门收到一封奇怪的客户抱怨信，大意是这位客户的家庭喜欢在晚餐后去买冰激凌作为甜点。每天一家人投票决定当天买哪种冰淇淋。可是自从买了庞蒂亚克汽车后，每当买到香草味道的冰淇淋后，汽车就会发动不了。而买其他口味的冰淇淋则一切正常。每次都是如此。在信中，这位客户再三强调他并非胡闹，而是确有其事，令他百思不得其解。

本来信中叙述的情况换做谁都会怀疑，不过庞蒂亚克公司总经理本着客户至上的服务原则，还是派出了一位工程师一探究竟。工程师随着这位客户去买了一次冰淇淋，刚好当天买的是香草口味。果然买好冰淇淋回到车上后，汽车发动不了了。随后这位工程师又跟随客户买了几次冰淇淋，确实如他信中所描述的那样。于是工程师留心记录下每次买冰淇淋前后过程的详细资料，如时间、车辆、路线、使用的油等等。然后回去对比分析，找出其中的不同。在分析了这些资料后，工程师得出一个结论：这位客户买香草冰淇淋所用的时间比其他口味的冰淇淋要少。

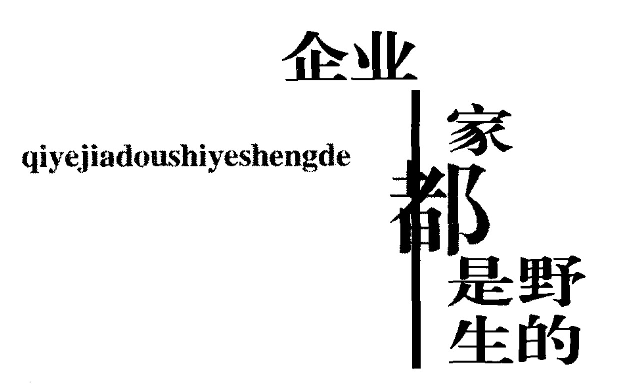
这是因为香草口味在冰淇淋店属于热销口味，店方为了不让顾客等候过久，单独用一只冰柜摆放香草口味冰淇淋，且离收银台最近。于是客户拿到香草口味冰淇淋就最快。工程师所



要知道的疑问是，为什么这部车会因为从熄火到重新激活的时间较短时就会发不动？原因很清楚，绝对不是因为香草冰淇淋的关系，工程师很快地由心中浮现出，答案应该是“蒸气锁”。因为当这位仁兄买其他口味时，由于时间较久，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。但是买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸气琐”有足够的散热时间。

第八章

企业家都是野生的



醒世颠覆新论语



企业家要忍人所不能忍，能人之所不能。

【论语解读】

企业家是什么？我的感觉是：企业家既不是人，也不是神，同样也不是鬼。需要你做人的时候就做一个人，需要你做鬼的时候还要像一个鬼，需要你做一个神你就得像一个神，企业家就是这么个角色。

企业家既是最优秀的，也是最苦难的；既是最可爱的，更是最可怜的。说到优秀的，那么他的智商、才华、能力、道德、包括业绩，都是99.99分的。不得了，是不是最优秀的？好了，常人吃不了的苦你得吃，常人承受不了的委屈你得承受，常人不愿意做的事，你要乐意去做，而且要尽善尽美。所以，企业家要忍人所不能忍，能人之所不能。这就是国家和社会对最优秀的人寄予的厚望啊！为什么说他既是最可爱的，又是最可怜的呢？他和白居易笔下的"卖炭翁"这个老人有什么两样啊？当"可怜身上衣正单"的时候，还"心忧炭贱愿天寒"啊。他对他手下的企业不就是"卖炭翁"老人车上的这车焦炭吗？天那么冷，还得暗暗地祈祷：天啊，你能不能再冷一点，只要不把我冻死。不就为了这车焦炭能够卖个好价钱吗？企业家的这种奉献和拼搏真的是无处不在。

醒世颠覆新论语



大企业不能不讲政治。

〖论语解读〗

民营企业能低调的就要低调。要讲政治不参与政治，懂感情不玩弄感情，想明白不要讲明白。既然我这里不讲明白，就是模糊一点，我们作为一个企业家，我们与大家共同寻求合作。

中国历来是讲政治的国家。中国企业一定要讲政治。顾雏军很了不得的，很优秀的一个人啊，心高气傲啊，理直气壮啊，年轻气盛啊，财大气粗啊，出了问题了。不要说中国了，就连前苏联变成俄罗斯资本主义国家的石油大王首富跟普京叫板，他那个财大得了吗？俄罗斯首富啊！自己怎么样啊？公司破产了，自己坐牢了。小企业不讲政治可以，大企业不能不讲政治。我们政治水准的高低可以理解，有待于学习与领悟，政治的悟性不能没有啊！

企业家是以社会为中心的，那么政治家更应该以社会为中心。政治家是裁判员，企业家是运动员。有人问过我：严介和你这么优秀，如果遇到吹黑哨的裁判员你该怎么办？我说我认了，本来我可以拿冠军的而最后连亚军都没拿到，对我来说没有办法，谁叫他做我的裁判员呢？

太平洋建设集团大楼上面就是一面旗子——国旗。向大家提出培养爱国热情。一个中国人不热爱自己祖国是这个人最大耻

辱，说明这个人也是最笨的人。因为我们祖祖辈辈都是在这块土地上一代又一代，这块土地过去有过辉煌，也有过暗淡，毕竟都成为过去。我们希望新中国，尤其改革开放以来我们国家远离过去黯淡和沧桑，不断走上更加灿烂的明天，就是这样一个心态。

我是体会很深，没有改革开放，哪有严介和的今天？哪有太平洋建设？不要给外国人看起来，中国人还说自己的国家不好。儿不嫌母丑，我们把自己的祖国当做自己的母亲一样，这种心态。“太平洋”只有一面国旗，不允许挂其他的旗帜。

〖共鸣语录〗

企业家的最高境界是政治，政治家的最高境界是经济。

——于彦忠

不懂政治的企业家不可能成为一个大的企业家。

——张宏伟

小型老板做生意，中型老板做企业，大型老板做环境，特大型老板做政治。

——朱国春

做企业既要懂经营、会管理，更要讲政治、顾大局。

——李斌

〖旁敲直击〗

俄罗斯首富被捕或有政治背景

中新网2003年10月27日电　据美国有线新闻网（CNN）报道，有分析人士认为，俄罗斯首富的被捕可能有政治背景，并会严重影响俄罗斯经济的振兴。

昨天，俄罗斯石油大王米哈利·霍多尔科夫斯基因涉嫌诈骗和逃税总额达10亿美元而被捕。一名分析家认为，考虑到身家高达80亿美元的霍多尔科夫斯基同时资助两个自由派反对党，因此他的被捕肯定有政治背景。

与此同时，经济学家认为他的被捕会给俄经济带来重大影响。由于他的公司占市场交易量的30%，他被捕会引起股市会大幅下跌。

美国驻俄大使亚历山大·沃施布则对媒体表示了他对卢布前景的担心，并说这件事的发生会影响外国公司和投资者在俄罗斯投资的信心。

中新网2003年10月25日电　路透社报道，俄罗斯总检察长办公室一名发言人称，俄罗斯最大石油公司尤科斯公司老板、俄首富霍多尔科夫斯基周六被指控犯有欺诈和偷税等六项罪名。

当天稍早时，国际文传电讯社报道，当地时间10月25日凌晨，霍多尔科夫斯基在西伯利亚一机场被俄罗斯联邦安全局逮捕，随后他被带往莫斯科接受审讯。随后，俄罗斯总检察官对霍氏作出了上述指控。在检察官作出指控后，霍多尔科夫斯基自由

地走出检察官办公室。

此前有消息称，霍多尔科夫斯基经常与克里姆林宫唱反调，被人们称作是普京的政治对手。在经济上，他要求进一步的经济自由化，并且呼吁与美国增进关系；在政治上，他大张旗鼓地进军杜马，包括捐钱给反对普京的党派，聘请批评家批评普京政府的各种政策。

据尤科斯公司的发言人透露，霍多尔科夫斯基乘坐的私人飞机正在准备补充燃料时，俄罗斯联邦安全局登机将他带走。

醒世颠覆新论语

资本家思维定式围绕钞票转，实业家思维定式围绕企业转，企业家思维定式是围绕社会转。

【论语解读】

我把企业家群体分为三种人：资本家、实业家和企业家。资本家思维定式是围绕钞票转的，没有什么社会责任的。实业家思维定式是围绕企业转的，已经彰显了社会责任。我们常讲我们一个庞大的中小企业，就是多半是实业家的群体。为什么说我们彰显了社会责任？可以说中小企业我们的税收交的很透明，我们在交税的同时，还要善待所有的员工，这就是我们的社会责任。我们常讲实业家七分之一现象，我们毛利赚了七个钱，只有一个是属于自己的，六个都是属于社会的。税收工资占我们总利润的毛利润的2%，银行的利息包括各种保险占我们总利润的2%，还有企业很多的不变成本，就是包括一些社会各种成本，还占我们总利润的2%。就是我们赚了七个钱，最终属于我们实业家资本净利润的只有一个，就是七分之六的奉献社会。资本家是不可以的，炒股票有几个把税收交到位的，包括房地产开发商。

资本家思维定式围绕钞票转，实业家思维定式围绕企业转，

企业家思维定式是围绕社会转的。资本家赚钱遍地是黄金，到处是钞票。除了钞票还是钞票。就谈钱，谈利润最大化。实业家思维定式是围绕企业，谈企业如数家珍，做企业行云流水，一切有利于企业的做，不利于企业的不做。资本家赚钱的做，不赚钱的不做。而企业家思维定式是一切有利于社会的做，不利于社会的不做，个人效益、企业效益都囊括到社会效益的范畴内。

资本家不讲太多的社会责任的，就是赚钱。为什么大家现在发现一部分资本家只能锦上添花不能雪中送炭呢？有时候需要他送炭，他不仅不能雪中送炭，还很有可能釜底抽薪、落井下石。他只要保全自己。所以自古以来为富不仁的基本上是资本家的。实业家就是什么呢？赚到钱的，他做资本家总觉得钱赚的不少，但心情不是太好，心情不是太好的理由，就是他没有什么社会地位。他太商人化了。而且这种商人很容易让别人受伤，从商业的商到伤害的伤，他总觉得这样不好，要留点名，还是做实业吧。但是聪明的资本家都懂得实业比较难做，哪能像资本来得那么快呢，实业多难。但实业容易提高知名度，容易增加自己的社会地位。我们2003年中国整个制造业平均利润三都不到，很困难，不容易做实业家。我的感悟，我们真正意义上的企业家太少了，固然他们是最可爱的人，但毕竟太少了。实业家在当今从事经济领域，应该是这个社会值得人们尊重的一个群体，可以说他们是最可爱的人。要理解实业家，实业家很难很难，恰恰解决中国人就业问题往往在实业这块。为什么说实业救国？并不是他的产品本身，关键是能够解决中国人就业问题。我当过多少年的实业家，我深有感触，他既是爷也是孙子，他既是老板又是打工者。如果说他的企业有几千人几万人给他打工的，不如说他



是个一流实业家，这么一个人太优秀了，他是给几千人几万人打工的。应该是这么个概念。这个企业几千人几万人离开谁都行，而离开他就不行。那究竟谁是打工的？他是最忠实的打工者！他是最可爱的人！

资本家应该是做加法的，实业家应该是做乘法的，从中国经济社会效益看，企业家是做加减乘除的。他该加的加，该乘的乘，关键他该减的减，该除的除。他坦坦荡荡，他求得一个平衡，他不就是创造利润最大化，创造社会效益最大化。是这么一个群体。我不是我心目中理想的企业家。我觉得自己和我心目中理想的企业家，还有一段漫长的距离。我们试想一下，如果我们的祖国诞生了一批我们心目中理想的名副其实的企业家，那还得了！那祖国该是多好！如果我们的祖国能够诞生一批真正意义的企业家，那么我们的祖国就是国际上最优秀的一个国家。站在国际的平台上来看，国家的竞争就是企业的竞争，那么企业的竞争不就是实业家到企业家群体的竞争么？

【旁敲直击】

实业家——“红色资本家”

2005 年 10 月 26 日 20 时 31 分，荣毅仁在北京逝世，享年 89 岁。这个百年家族的传奇人物，走完了他完满的一生，像一页华章轻轻敲下最后一个休止符，旋律在一个秋天戛然而止。关于他的家族，评论很多。

毛泽东曾这样评价说：“荣家是中国民族资本家的首户，中

国在世界上真正称得上是财团的，就只有他们一家。”

从近代开始，荣家三代对中国经济的发展作出了巨大贡献。荣宗敬和荣德生兄弟创办的企业是中国民族企业的前驱；解放后，荣毅仁支持中国政府的三大改造，对我国经济的发展起到非常积极的作用；改革开放以后，荣家第三代荣智健等人对中国市场经济、新兴民族企业的发展做出了重大贡献。

面粉大王、棉纱大王、红色资本家、中国首富。百年来，荣氏家族从来都不缺乏这样的王牌称号，他们在商场上的纵横驰骋，独领风骚，也逐步为他们在政治上赢得了较高的话语权。这一点尤其在第二代掌门人荣毅仁身上得到最充分的体现，从1957出任上海市副市长到1993出任国家副主席，荣氏家族在政坛的影响力可见一斑。

“固守稳健、谨慎行事、决不投机”，这是荣熙泰留给两个儿子的遗训。兄弟俩一直以这句话来警戒自己，并因此在商场上建立了良好的信誉，每当资金紧缺之时，沪上一些银行老板甚至会主动上门争相要求帮忙。

“孔家、宋家都是当时上海滩数一数二的金融资本家，由于跟他们关系密切，银根紧缩的时候，别人借不到，荣家却可以借到。”中国人民大学历史系教授马克锋说。

荣氏兄弟性格迥异，荣德生处事慎重，考虑周密，而荣宗敬则敢于冒险，做起事来很有魄力，在兄弟俩默契配合下，荣家企业扩张步伐在不断加快，渐渐地厂房就从华东铺向了全国各地。

1949年，国民党政权倒台前夕，荣氏家族内部出现了大震荡，这一年也是个分水岭，荣家由此走向低潮。国民政府在前一年推行币值改革和限价政策，不久就导致了严重的通货膨胀，引

起抢购狂潮，上海经济渐趋瘫痪。

上海产业界人士纷纷迁资海外，寻求新的出路。1948 年 11 月，荣宗敬的长子荣鸿元因套购外汇被国民党政府判处缓刑，后交了一百万美元才算了结，情绪一度陷入低潮，不久就将鸿丰二厂纱机及设备售与大安纱厂，他则去香港另设大元纱厂，最后远走巴西，1990 年客死他乡。其弟荣鸿三、荣鸿庆和荣德生之子荣尔仁、荣研仁等也先后离开上海。

资金的外流，致使留在内地的荣氏企业元气大伤。这让荣德生气愤不已："生平未尝为非作恶，焉用逃往国外?"在最后关头，荣德生和荣毅仁父子经再三斟酌决定留在大陆。

上海解放后，荣氏企业面临困难，不仅资金紧张，原料也供应不足，国家通过发放贷款、供应原料、收购产品委托加工等方法，对荣氏企业予以大力扶持，实现了新的复苏。荣德生父子加深了对共产党的信任感。荣毅仁在 1954 年向上海市政府率先提出将他的产业实行公私合营，这一举动为上海对私营工商业的改造工作起了积极带头作用，"红色资本家"的称呼由此得来。

"荣家之所以能一直这么富有，一个根本的原因就是很善于处理跟政府之间的关系。"一位对荣家颇有研究但不愿意透露姓名的学者表示。

醒世颠覆新论语



企业家特征是激情、冒险、梦想、理想。

【论语解读】

企业家特征是八个字：激情、冒险、梦想、理想。富于创造力的人激情无处不在。真正做企业家，永远是感性引领、左右着理性。理性只是一个过程，初期要感性，然后上升到理性，最后再回到感性。企业家不是人，同样又不是神，自己又不愿意做鬼，这就是企业家。

做企业既要有“异想天开”的狂热，又要有“班门弄斧”的勇气，更要有“实事求是”的精神。有激情，敢于冒险。有梦想，又要脚踏实地。有理想，可又不能理想化。

一个真正做企业的人，应该让汗水甚至鲜血自然地流淌出来，才有可能洋溢着泥土的芬芳。

醒世颠覆新论语

中国式的企业家是经历了三千三万，练就了四大功夫，真正读懂了同时也读破了与企业息息相关的五本书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好六大角色。

【论语解读】

中国式的企业家是经历了三千三万，练就了四大功夫，真正读懂了同时也读破了与企业息息相关的五本书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好六大角色。这就是我心目中的中国式的企业家。

那么经历了哪三千三万呢？——吃尽了千辛万苦，承受了千委万屈，经历了千风万险。

这个三千三万，不同于今天浙商说的三千三万：千山万水，千言万语，千家万户。浙商说的三千三万，我看就是我说的一千一万：千辛万苦，体苦。千委万屈，是心苦。起家体苦是初级阶段，心苦是高级阶段。千委万屈。我今天讲，在委屈中平衡，在妥协中前行，在放弃中收获，在虚怀中充实，最终还要在谦卑中完善。心苦，对企业家比体苦更重要。最终衡量是不是一个企业家，能不能成功，仅仅凭吃尽了千辛万苦，承受了千委万屈还不

够，关键的是一千一万，是经历了千风万险。多少次的刀山火海他上了，多少次的万丈深渊他跳了，他始终是一个死而不亡的人，方可能成为企业家。

经历过这个三千三万，练就了哪四大功夫呢？——扎实的理论文化功底，过硬的实战操作经验，对突发事件的应对与驾驭是从容的，对企业的机遇与危机始终是高度的敏感与警觉。

这个四大功夫，一个功夫比一个功夫难。这里说扎实的理论文化功底。理论，就是我们的基础知识要学习的，从书本到书本，从校园到校园。我们小学、中学、大学，这是理论。仅仅是理论。那么文化，这里最时髦的，这一点我就大言不惭地说，谈中国式的企业文化，我觉得我是很有感触的。理论仅仅是文化的冰山一角。而企业文化实质上一句话代表了企业文化，叫系统理念。我和大家交流的可能都是企业文化的范畴，都是讲理念的，基本讲理论的很少。什么是系统理念？系统理念怎么来的？是由系统理论经过长时间的反复的痛苦的实践，形成的系统思想，有系统思想，大家认为了不得了，还不行，还要再实践，再创造，然后升格为系统理念，方可为企业文化。

过硬的实战操作经验这就不用说了。

那么对突发事件的应对与驾驭应该是从容的。这就是需要我们在常规思维的基础上要逆向思维、创新思维，创造性的开展工作，才能够解决突发事件，从应对到驾驭。第四个功夫是最难的。对企业机遇与危机始终是高度的敏感与警觉。我们说创造机遇的是一流的，寻找机遇的是二流的，抓住机遇的仅仅是三流的。人们谈到一个企业家，哎呀，他那个机遇抓的好，他那个机遇利用的好，那充其量是三流的。当然有机遇，你没利用好，那



就不入流了。你没抓住，你还入流吗？有机遇守株待兔，没有机遇跳出去到处寻找，而找的把鞋子都穿了多少双都没找着，那就等下来有了这么多的实践，有了这么多的智慧，那苦思冥想的异想天开的去创造机遇，那就是一流的。

那么对危机，为什么高度的警觉，敏感到三年后的危机方为一流，敏感到警觉到两年后的危机是二流的，警觉到一年后的危机是三流的，危机马上来临，还没警觉到，那就不入流了。

真正读懂了与企业息息相关的五本书。哪五本书呢？——政治经济学、国学人文学、法学道德学、产业文化学、哲学社会学。我认为与企业息息相关的这五本书很重要。

政治经济学。中国讲的是一个政治经济，不是经济政治。上层建筑决定经济基础。做企业，企业家一定要懂政治、懂经济。讲政治，就是站的更高，看得更远，心胸更大，事业更大。一个从个人利益、家庭利益、企业利益、社会利益最终上升到国家利益，把我们企业的命运、个人的命运和国家的命运始终紧紧的联系在一起，这才是企业家的高度。懂经济，就是要了解、理解经济的发展，知晓宏观到微观的经济发展态势。

国学人文学。中国的企业家现在普遍干得不错，讲，讲不出来，连起码的过程都说不出来。比方说我们国家讲一产、二产、三产，我们很多的民营企业家，他哪里懂一产是什么，二产是什么，三产是什么。一产是农业，二产是工业，三产是商业，他都说不出来。比方说中央反复地谈“三农”的问题。我们一大批民营企业家都不清楚，究竟哪“三农”，他都不关心啊。农业，农村，农民。他说不出来。这真是悲哀。这个起码的都说不出来，太不关心国家了。你比方说我再举例，我们老百姓到过年都

喜欢买个对联，叫“生意兴隆通四海、财源茂盛达三江”。你看中国的一大批民营企业家、民营业主们，我请问这个财源茂盛达三江是哪三江，普遍都说不上来，我又提示他们一下，三江是在一个源头，还是说不上来，进一步地再提示，三江源是在青藏高原。还是普遍说不出来。这就形成笑话，太大的笑话了。当然这一点也不仅是我们中国民营企业家，这也是中国教育的悲哀啊，有几个大学生、有几个教授说上来的。我在清华、北大现场问，都说不上来。你说你作为中国人，你要是跟国外交流，海外的华人交流，人家都懂，你说不上来，很没面子，很尴尬的。这起码的常识。你老祖宗的造字方法从汉字六术，到汉字的简架结构，你最简单的汉字的结构都说不清楚，左右结构、上下结构、半包围结构、全包围结构、上中下结构、左中右结构，这个懂，比方说我们经常问他们大小多少是什么结构，甲乙丙丁是什么结构，说不上来，独体字结构吗，最起码的常识，我们不能懂。至于什么《四书》、《五经》的问题，我们应该不必要非常去熟悉的，因为《四书》、《五经》里面也有很多的糟粕，因为当时写《四书》、《五经》，完善《四书》、《五经》的群体，都是为官场完善的，为皇室里面完善，当今的社会不再是那种构架了，最起码的常识我们要懂。

法学道德学。中国既是依法治国，又是以德治国的。这个很重要。我们做企业的人来说，对法律的理解，就是尽可能地一辈子不骗人，同时还要做到一辈子不被人骗，你才是一个真正的优秀的商人。你不骗人，说明你的品质好；你永远不被人骗，体现了你一流商人的精明。你骗人是要做被告的，被人骗，也是逼着你要当原告的。你骗人，当被告是代表着无赖；你被人骗了，你



当原告，代表着无能。我们对法律的理解，做企业的人，万事以和为贵，和气生财，原告代表着无能，被告代表着无赖，这使很多从事法律工作的人都感到惊讶。是这个道理，你看哪个企业动不动就做原告，他经常跟人家打官司，他是原告，这个企业最终肯定倒下，没有商量，他不是上当，就是受骗，他就当原告，他感到委屈，不代表无能吗？

产业文化学。人是生的好，企业是产业好。人还有什么比生的好重要呢？古人说，人生的四大幸事叫金榜题名时、洞房花烛夜、他乡遇故知、久旱逢甘霖。我觉得这已经成为过时了，也不是官场一条道，金榜题名时。现在的社会，大家都得承担社会责任，那么当今的新的人生四大幸事，是生得好、病得少、活得长、死得快。生得要好，你从你的长相，你的身高，你的肤色，你传统的疾病、相对的寿命，都和有形的基因有关系，还更何况还有无形的基因。生得要好，活得要长，病得要少，最终人生自古谁无死，该死要坦坦荡荡的死，自己又少受痛苦，活着的人们也很幸福。人是生得好，企业是产业好。短缺经济走向过剩的今天，产业第一的时代已经到来，谁拥有了优势产业，谁就拥有灿烂的未来。将来任何企业兴与衰、成与败，第一是产业，第二是企业家，第三是经营，第四是管理。

哲学社会学。就是讲传统意义上的科学技术是第一生产力的时代已经过去了，意识形态领域的决策科学，决策科学里面给它定名是什么，就是哲学社会学，是至高无上的科学，至高无上的生产力。一个人看问题，发表自己的意见能够上升到哲学社会学的高度，这就是至高无上的高度。

这个五本书读懂了，读破了，从有形的破到无形的破，那么

开始彰显了两个阶段的五大行为风格。

第一个阶段的五大行为风格是什么呢？塑造亦儒亦商的文化品格，追求卓越的心理素质，崇尚有中国特色的伦理观念，在360度方位交朋友，绝妙生存时代的自我完善亦儒亦商的文化品格。

塑造亦儒亦商的文化品格，这不去讲了。卓越的心理素质是什么？成功的考验、失败的挫折，做到胜不骄而败不馁啊。范仲淹《岳阳楼记》上，滕子京谪守巴陵郡的时候，那是一个什么样的心态，他予观巴陵胜状，在洞庭一湖，衔远山，吞长江，浩浩荡荡，横无际涯，朝晖夕阴，气象万千，登斯楼也，其喜洋洋者。这时候又出现了不以物喜，不以己悲，居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君。先天下之忧而忧，后天下之乐而乐的这种境界。何以了得？这是一个什么样的心态？

作为一个卓越的心理素质，有人向我提问你能不能告诉我，你卓越的心理素质是什么，我说我的心理素质不能谈卓越，但我深有感触地说，我永远的告诫自己，要记住，要永远的记住：永远的理解他人的同时，还要永远的理解他人对我的不理解。就说我们不仅要永远的理解这个社会，而且还永远的理解这个社会对我们的不理解。这个卓越的心理素质，对一个企业家来说非常重要。就谈2006年“太平洋”这场风暴。如果我们没有一种良好的心理素质，就出事了，就出大问题了。那么多真的无稽之谈，真的就是连记者署名，人家都不愿署名，或者是不敢署名，怕你诉讼。有的是一家错家家跟着错。很多的数据，很多的情况，大量的东西可以说都是无稽之谈，捕风捉影。那你要气，你还气得不行啊。一点都不能生气。对我来说，好像什么都没有发生一

样。人们说2006年“太平洋”，对严介和那种风暴，真的大家觉得“太平洋”要倒，严介和要完了。但是当这个时候，有好多好心人走近“太平洋”、走近严介和的时候，却感觉到好像什么都没有发生一样啊。我说是的，往往台风中心都是最安全的、最安静的。

当我们遇到任何不舒心不愉快的事情的时候，我们从来就不总结外部的原因，总结他人总结社会，倒是唯有痛定思痛的反思自己，当被误解了或者是被糟蹋了，这个我们心里不会去埋怨别人，去总结别人，都去恨自己。为什么会这样？为什么别人诽谤我？为什么不该中伤的而被中伤了？那么是沟通得不够还是哪方面被误解，自己也在反思。你比如说我在北京，曾经有领导和我一起吃饭跟我讲，介和啊，我跟你交一下心啊，说你不管名气多大，你再忙这个事情不是闹着玩的啊，比方说某年某月某日，你自己署名请的那些领导参加的某天某月什么宴会，你“太平洋”有什么活动，人家接到你的请帖以后，很重视，很认真，到时候如期赴约了。人家来的时候找不着你，发现“太平洋”没有这活动，人家领导怎么说呢，不挺尴尬嘛，人家怎么看你严介和这个人呢，你既然自己签了名的请帖，请了人家，这么大的活动，人家领导来了，你没有这个活动，找不到你人，人家怎么看你呢，不便打电话问你，又不便跟其他人说。当时我就恍然大悟，我心里想怎么可能呢，从来没有过啊，凡是我签名的我们公司请客人的，那我们肯定是要到的啊，要当回事啊。我就一直带着这个课题思索，我想要是哪个跟我们开这个玩笑，也不至于把玩笑开得这么大，还有这个玩笑开得确实挺深沉的，挺伤人的，这个软刀子真的软到位了。到今天才知道。所以我说这些人呢，量怎

么变质是变不了了，麻木不起来了，天有不测风云嘛。很多事情你都是想不到的啊，人只有一世的祸，不会有一世的福啊。怎么可能麻木呢。所以那个网上评中国十大狂人，把我排第一，真的我理解。我们媒体对我都不了解，我这人狂不起来，小时候就狂不起来，小时候的家庭教育就比较中庸，不要说内敛了，就是比较内向吧，过去我们不怎么讲的。你像我们家乡的媒体都是，一向低调的严介和，一向低调的太平洋建设。而这两年严介和，怎么这么高调了呢，没办法从幕前退到幕后，从幕后推到幕前，就弄得自己很尴尬，自己没办法。你不讲不行啊，说你是企业家中的最优秀的演说家，我说哪里哪里，你看我什么时候演说过的啊，只不过是说句心里话而已，怎么叫演说家呢。让我做演讲，我是蛮动脑筋的，做演讲要动脑子，往往这里面就有水分了，或者务虚了作秀了，都是用心在讲的，都是心血的自然流淌。只有让心血自然的流淌出来，才有可能洋溢出泥土的芬芳。就是这么个心态。所以说卓越的心理素质，我说了，我谈不上卓越，我深有感触，遇到任何不舒心的事情，要永远的理解他人，而且还要永远的理解他人对我们的不理解。我们成长成熟在这个伟大的改革开放时代，这个时代成就了严介和，成就了太平洋建设，知足、珍惜、感恩的心态是无所不在的。所以不仅永远地理解了这个社会，而且永远无条件地理解了这个社会对我们的不理解。这就是我一向这么要求自己的。

那么为什么说要在360度方位交朋友呢？因为小时候家庭的教育社会的教育，就是永远不要树敌，要培养自己承受忍让，这个小时候灌输的很多，反正吃亏是福。就是这么个心态。所以说我一直很注意这个问题，从来你让我公开的找对立面，我还找不



着，但我不敢说我就没有对立面。上次评为狂人，就是你这个演讲交流是不是就是真的，真的这么好，有人说你太棒了，你太有才了。我说哪里哪里，您如果说我“太棒了”、“太有才了”是优点的话，我说恰恰更是我的缺点，我懂得高处不胜寒哪，不知不觉有时候树了对立面。我就感悟了人生不就三个过程嘛，最低的过程那是道貌岸然的过程，那是最可怜的，就是无知识要装得有知识，道貌岸然的；然后呢，随着年龄的增长，知识面的增加，有知识了，有知识就要充当得知识，那是个性张扬的过程。可能就要问了，严介和啊，你在这个过程是不是个性充当得过于张扬了，不知不觉的树敌了。但是我懂得人生最高的境界是第三个过程，叫难得糊涂的过程，有知识要装得无知识，而且要装得很得体，很到位。我最近也在开始装，也在向第三个过程迈进，装得还不是很像，请大家相信我，我还会越做越好的。在不断的要求自己，从卓越的心理素质，到360度方位交朋友。

崇尚有中国特色的伦理观念，讲话做事必须要贴近中国的国情啊，必须要贴近中国的国情，那么在江苏必须要贴近江苏的省情。我最近也在反思，你比如说谈“太平洋”谈严介和，在家乡的杂音应该是比较明显的。我也在反思，这肯定是我们自己的责任啊，这还有什么说的呢，一方水土养育了一方人哪，谁不说俺家乡好呢。严介和和“太平洋”不但在江苏诞生，在江苏成长，又不断地在江苏壮大的吗，为什么产生了很多的杂音，也有很多的误解也好，这都是我们的责任，起码交流得少，汇报得少。产生这种现象，我们认为都是很正常的，我们的心态也不后悔，但是还给我们时间，赢得了时间也就赢得了空间，随着时间

的推移，家乡人会逐步淋漓尽致的准确的了解严介和、了解太平洋究竟是怎么回事。

绝妙生成时代的自我完善是什么意思呢？每个人来到这个世上，都有顺风顺水的时候，就是你得天时得地利又得人和。当你在这个时候，你不要张扬，不要人家什么不知道，你能不能低下头弓着身，把平时不方便做的事这时候做好，把平时不方便交流的沟通的人，这时候交流好沟通好。当你春风得意的时候，你要能主动的礼贤下士的去找他，去拜访他，这个人不麻木，还不错，那不就利用这时候顺风顺水，把事儿做得更好吗。所以说，“太平洋”这么多年来并不张扬，其理由就是我做21年企业了，广告成本为零，从来没花过广告费，并不是舍不得吝啬，舍不得花钱，没得必要那么去张扬。你看我21年在全国媒体当中，有过什么广告费用的呢，在哪里宣传过的啊，还是有一个广告牌什么，什么都没有，一直就是这样。有人说正因为你什么广告没做，你怎么搞得过广告媒体呢，我说理解嘛，媒体到一定时候会理解的，记者采访你，即使带着问号走进你的，往往记者离开你的时候，他们都是带着感叹号走的。360度交朋友嘛，为了交媒体这个朋友嘛，我觉得要有这种心界。

第二阶段的五大行为风格是这么五句话：自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足。

自信，企业家你不自信，你怎么自强呢，怎么自立呢！自信是根哪。要自信但是不要自傲，要善于博采众长，要善于集思广益，兼听则明、偏听则暗。所以要自信不要自傲，自傲这个词是跟自信相对。自信的人往往比较果断，那么这时候作为企业家，应是果断而不武断。企业家的行为风格，最理想的行为风格，我



认为是六个字：一是沟通，第二是包容，第三是果断。第一呢是沟通。要集思广益要博采众长，出现了很多不尽如人意的东西要包容，在包容的基础上，不是无条件的包容无原则的包容，既要讲包容又有讲果断，该果断要果断，要不然怎么当企业家呢。所以说第二个阶段就是自尊了。自尊而不自负。因为自信是成长阶段，自尊是成熟阶段，应该是成熟阶段，比较成熟了。自尊的人啊，我用了自负跟他对，因为自信用了自傲跟它对仗。自尊的人往往比较严谨，我们盼望严谨是需要的，但不要为了严谨而变成拘谨，叫严谨而不拘谨。有人问我，你能不能具体说，什么叫严谨而不拘谨吗，我用了两句很浅显的话：放松而不放纵，风流而不下流。这就是自尊而不自负，严谨而不拘谨。那么成功人士最高阶段是什么，就是一句话，知足而不满足。老祖宗告诉我们，能忍则安，知足常乐。我们既要讲知足而常乐，又要讲不知足而常新，一时的得与失，我们要知足而常乐，而永恒的知识与能力，我们要永远的知不足，要不断地攀新攀高。这就是人啊，越是优秀的人往往越感到累啊。这就是我常讲的那几句话，你既是优秀的又是苦难的，既是可爱的又是可怜的。这四个角色你都要做得淋漓尽致，你才称得上优秀，否则你怎么称得上优秀。

最后企业家需要什么，就是六大角色，企业家要扮演好六大角色。是这么个六大角色：企业战略的执行者，企业文化的传承者，企业变革的推动者，沟通平台的构建者，管理效益的承载者，团队力量的凝聚者。这六句话和商学院里面是相似的，这个理论性比较强。所以不需要诠释得太多，大家一听就明白。

【长链专列】

企业家论企业（家）

世界企业帝国线索

文明与资本的摇篮——公元前3500年—公元前1800年

在公元前3000年，包括商品经济在内的人类文明在尼罗河、印度河、黄河以及两河流域发展起来，其中美索不达米亚地区的苏美尔文明的商业是最发达的。它和由其衍生的文明为西方其后的文明和资本奠定了基础。

国际企业的摇篮——公元前1800年—公元前336年

公元前1500年，巴比伦控制了美索不达米亚，赫梯人统治了小亚细亚，埃及由一帮信奉扩张主义的法老所领导。一种相似的经济体系在克里特岛的米诺斯和中国的商朝盛行。印度与美索不达米亚的贸易开始减少。

汉代与罗马并立的历史舞台——公元前336年－公元476年

此时的罗马帝国不仅建立了欧洲共同经济体系，意大利的罗马字母，法律甚至基督教信条也开始流传到整个欧洲。同样基于家族裙带关系的汉朝就是东方的罗马人，他们的儒家和道家信条也在此时传到朝鲜、越南和日本。

通往跨国公司之路——500年—1450年

这是一个毁灭与希望并存的千年。“黑暗时代”是这一时代欧洲的代称，整个欧洲穷困潦倒、一片荒芜。但是此时的伊斯兰世界却正值黄金时期，中国唐代的文明更是照耀整个世界。

特许贸易公司时代——1450年—1800年

公元1500年的人内正站在摩登时代的门槛上。中国从世界海军霸主的地位退却后，葡萄牙、荷兰、法国和英国相继进入了亚洲的水域，成就

了第一个真正的全球性经济。这个新经济体系的助产婆是一个全新的企业组织体系——股份有限公司。

第二次自由贸易时代——1800 年—1931 年

这是第二次全球经济时代，它起始于 1844 年电报的发明，终止于 1931 年英镑的废弃。它目睹了帝国的兴起、快捷的通信、自由贸易及采用用新型企业管理形式的跨国公司的诞生。

美国的时代——1945 年至今

随着二战的胜利，美国取代英国成为世界经济的真正主导。1980 年，美国境外投资占全球境外投资的 40%，英国则下跌至 14%。第三次世界经济在美国的控制下开始成形，而其中的关键之处则是计算机的引入。

中国改革开放三代企业家

第一代：制造天下

第一代企业家年龄多在 45 岁以上，他们中的许多人或是改革开放初期大学毕业，或是部队转业，在生产第一线积累了相当丰富的技术管理经验后，在向市场经济过渡初期脱颖而出，成为第一代中国企业家。柳传志、张瑞敏、任正非、李东生、侯为贵、鲁冠球、麦伯良等，都是其中的佼佼者。

第一代企业家有着特殊的个人经历。他们带领企业走向市场化的过程本身，就是整个中国经济向市场化过渡的重要难题。20 世纪 90 年代初，是中国第一代企业家走向成熟的开始。企业成长基础建立在协调供求关系，庞大且极具成长性的国内市场，是第一代企业家成功的必要条件，这使他们能够在短缺经济时代脱颖而出。第一代企业家多从事传统制造业，他们抓住全球制造业向中国转移机遇，企业在全球市场也赢得了相应位

置，形成一定的全球竞争力。

第二代：模式创新

中国第二代企业家我们可以称之为“30、40”，简而言之，他们的年龄多在30—40岁之间。30、40并不是一个绝对标准，但它代表了中国第二代企业家的中坚年龄标准。我们能列举出来的优秀代表有：沈南鹏、陈天桥、江南春、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏等。

第二代企业家大多在20世纪90年代后成为社会活跃分子，受过系统良好的高等教育，其中一些具有海外留学背景。他们中许多人没有像第一代企业家那样，在一线岗位磨炼后不断提升；他们也没有经历计划经济体系的制约。第二代企业家普遍比第一代企业家富有，他们借助资本的力量成为目前中国社会顶尖富有阶层，这也使得他们拥有了与第一代企业家完全不同的财富观与自我保护意识。就社会性而言，第一代企业家是一种社会榜样，而第二代企业家则完全属于偶像。他们在中国社会更加年轻的社会群里中建立了一种值得模仿的个人发展之路，但在我看来，偶像的深度还有待提高。

第三代：整合全球资源

在过去二十多年间，全球经济发生了质的变化，其主要表现就是全球经济一体化向纵深方向发展。全球化对各国经济、社会与企业、人才等方方面面提出了深刻挑战，而且这一挑战还将深入延续下去。这意味着，中国企业同样要认真思考全球化竞争策略，企业家群体需要进一步提升自我视野，建立企业的全球竞争力。这不仅是中国经济与社会深入发展的内在需求，更是全球化对企业家们提出的严苛考验。

在过去几年间，我一直在呼唤中国企业应建立全球视野，来应对全球竞争，意味如此。从全球化发展的趋势来看，唯有一批具有全球视野的企业家群体的出现，才可能使中国经济真正融入世界。全球视野，也是我所

认定的第三代企业家所必须具有的内在素质。面对全球化竞争，中国需要在主流市场和主流产品领域，出现一批具有全球竞争力的企业。两代中国企业家蜕变为第三代首先是视野的自我超越，在新视野的基础上才能够产生新思维和新对策。

三十年崛起三代民营企业家

企业家代际的划分是以企业家生成和发展的时间为标准，以代表性人物为标志的。

改革开放30年来，我国经历了改革开放初期、20世纪80年代中期、1992年邓小平南巡讲话之后和20世纪末至今几次创业浪潮，每一次创业浪潮都诞生了一大批企业家。

中国企业家可以划分为三代：

第一代企业家是改革开放以来、1992年之前创业的企业家。这一代企业家既有城市经济体制改革背景下诞生的科技型企业家，如柳传志，有农村经济体制改革背景下诞生的能人——农民企业家，如鲁冠球，还有城市边缘人口创业的代表，如邓小平同志多次提到的“傻子瓜子”的年广久，他们大多属于被迫创业，所设立的企业也大多带着“红帽子”。这一代企业家敢想敢为、敢于挑战传统体制的束缚，勇于在坎坷中奋力前进，对当时的经济发展颇有贡献。

第二代企业家是1992年之后诞生的企业家。邓小平南巡讲话以及《有限责任公司规范意见》和《股份有限公司规范意见》的出台，改变了中国的政策环境，使很多人看到了商业活动的前途，大批原在政府机构、科研院所的知识分子和各方面能人受南巡讲话精神感召，被当时经济发展浪潮吸引，主动纷纷下海创业，形成了以陈东升、毛振华、冯仑等为代表的“92派”企业家。他们具有较强的资源整合能力，企业的产权制度比较

明晰，是20世纪90年代经济增长的主要推动力量。邓小平南巡是这个群体分化的基础，南巡讲话是强大的助推剂。1992年出台两个重要文件——《有限责任公司暂行管理条例》和《股份有限公司暂行条例》之后，真正的中国现代企业才出现。真正现代企业形式到此时才开始出现。正是这两个文件掀开了中国企业进步的革命性的篇章，真正地影响了中国企业，标志着中国开始建立真正的现代企业制度，也开始催生真正的企业家。“92派”的重要特点是，它的主体都是过去社会的主流精英阶层，在“下海”进入商界之前，他们要么在政府机构，要么在研究机构。

第三代企业家则诞生于2000年前后。是伴随新经济的兴起，依靠风险投资、互联网经济迅速发展起来的企业家，如马云、张朝阳、李彦宏等。他们的典型特征是高学历、高技术、年轻化，更具国际视野和创新意识，熟悉国际规则，能够在全球竞争中搏击风浪。

柳传志总结中国三代企业家成长之路：20世纪80年代企业家主要面临的是体制风险，进入90年代则主要面临经营管理风险，而21世纪企业家必须通过制定战略、塑造企业文化进行“基础管理”，这样企业才能在激烈的竞争中存活下来。

经济学家厉以宁：企业家是一种素质

现在社会上对企业家的概念有错误认识，好像厂长就是企业家。实际上企业家是个经济学的概念，它是说明一种素质，而不是一种职务。不是说企业家非得是厂长、经理。

经济发达国家的企业家就是正常环境中生长的植物，因为那里的宏观秩序正常了，法律、法规健全了。中国的企业家就是特殊环境中生长的植物。他能耐寒，耐涝、耐高温、耐霜冻等等。中国企业家经过这些，所以他们是在特殊环境中生长的。但这不要紧，学校培养出素质，这种素质是

把一切不平凡的经历看做是磨练。这样将来我们有大量的人才在新世纪来到的时候，能够忍受一切灾难，承受压力，并且把它看做是磨练，泰然处之。

柳传志：为企业而生

下辈子会干什么？同学里有官员、医生、学者，他们下辈子都不选现在的职业，都说要干别的，就我还是说我下辈子还要做企业。

做官的说，做人不当差，当差不自在，感觉要做事受的限制很多，不是想做什么就做什么，另外做官的风险也挺大的。医生说，这个职业太辛苦，回报太低。学者觉得自己有点像给下棋的人支招的，清谈的多，实干的少，没有机会施展宏图大志。我觉得做企业有很多彷徨、痛苦，甚至一段时间还有很恐惧的心理。但是有一个好处，就是在现在的市场环境下能够设计自己所要走的道路，我想做什么事，把目标设定了，一步一步走。人很大的兴趣就是感觉一步一步地往自己设定的目标方向去努力，最后能做到，这个感觉很特殊。

我自己想谈做企业家所应有的三点要求。

第一点，立大志，坚定不移。我不觉得人人都要立大志，要坚韧不拔。你树立大志以后，一定要努力追求。要实现自己的目标，不是你有志向，甚至包括有能力就一定能实现，还要有各种各样的机遇。做企业家一定要立大志。因为在做企业过程中，会遇到很多的挫折和困难。没有志向，就是说我一定要做到，中间是经受不住的。在任何一个国家，做好企业都得有大志，在中国就特别地需要，因为中国的企业环境相对来说还是比较麻烦。现在还好了，在我创业的时候，还是有很多麻烦的事情，更需要有坚韧不拔的意志。回想起当年我曾经办企业的时候，给 IBM 做代理，坐在最后一排，穿着我父亲的西装，到现在我们把它并购，这确实是经过

了非常漫长、非常艰苦的过程。如果不是有咬着牙往下做，不会有现在的状况。

第二点，诚信。一个做企业的人特别讲诚信的。在这里想说明诚信和求实的概念。在企业核心价值观里用的是求实进取，求实主要是指内部来说，我们内部来讨论问题，要把话说得实实在在，不能有虚的，这叫求实。而企业和企业之间，两个单位之间，人和人之间的关系那应该叫诚信，我对谁谁的承诺，我要来实现。这对做企业的人是特别的重要。

第三点，讲方法论。我在选所谓领军人物的时候，除了德的品质，特别注重学习能力，这个人到底是不是善于学习，学习能力有很多跟方法论有关系的。把长跑当成短跑跑，就会出错。很多企业出的事全是把长跑当成短跑，十个瓶子九个盖，盖着盖着，环境一变，就出问题了。联想非常注重总结，把总结作为学习方法的重要方面，像下围棋一样复盘，把以前做过的事，做成功的，做败了，都捡回来，重新想一遍，当时怎么做的，谁提的这个问题，做成的主要原因是什么，重新把它想一遍，复盘。这个对我们的成功有很大的好处。

任正非：企业家不是为自己活着

一些朋友不无羡慕地说，周围某某人成了大富豪，什么都不用做，就是吃喝玩乐。舒适、安逸的生活是人人都向往的，毕竟，懒惰是人的本性。但是，生活的舒适有时候会让我们丧失斗志，从而平庸下去。对于一个真正有事业心、有高尚人生追求的人来说，让自己平庸是绝对不可饶恕的。我倒没有觉得自己有什么特别高尚的追求，仅仅是有一颗不安分的心让自己无法停止前行的步伐，因此，我也不想平庸，因此，我更愿意将舒适的生活作为更好地工作的重要保障，而不是人生的终极追求。

一个人的生活消费是极其有限的，除了那些穷奢极欲、没有长远眼光

的暴发户外，真正的企业家个人消费总是有限的，比尔·盖茨也不过住了一处价值一亿美金的住宅，相比他创造的数百亿美金财富，所占比例并不大。剩余的那些财富，即使还是以企业家私人的名义存在，但无论是投放在企业中，还是存放在金融机构，其实已经起到了社会财富的功能，本质上说还属于社会财富。因此，一个真正的企业家，追求的一定不是个人财富本身，而是一项事业，一种梦想。很多人不只是为了自己活着，至少不只是为了物质享受活着，尤其是那些事业有成的成功人士。

马云：企业也有“三个代表”

一个企业也有三个代表，第一代表客户利益，第二代表员工的利益，第三个代表才是股东利益。先客户、再员工、最后才是股东，这三个次序不可以颠倒。

一个企业要承担社会责任，就应该把这个社会责任贯穿于工作中。中国有十多亿人口，20 年以后可能很多人因为各种各样的原因失业，希望电子商务帮助更多的人有就业机会，有了就业，家庭就能稳定；事业发展，社会也就能稳定，这也是企业社会责任的一种体现。

社会责任不该是一个空的概念，也不单纯局限于慈善、捐款，而是与企业的价值观、用人机制、商业模式等息息相关。做企业赚钱，赚很多的钱，许多人都这么想，但这不是阿里巴巴的目的。

让员工快乐地工作、成长，让用户得到满意服务，让社会感觉到我们存在的价值，这才是阿里巴巴的社会责任所在，至于赚钱和社会回报，那是水到渠成的事。

牛根生：企业家使命是“点睛”

企业家不是企业的全部，因此，企业全体员工共同担负的生存使命、

发展使命、文化使命、创新使命，并不简单地等同企业家的使命。打个比方，如果全体成员的使命是“画龙”，那么，企业家的使命就是“点睛”。妙手一点，龙腾虎跃。

所谓“点睛”，就是在最佳时机，最佳的方位为企业寻找最佳的突破口：在企业白手起家时，他能找到从零到亿的突破口；当企业停滞不前时，他能找到“另起一行”的突破口；当企业遭遇恶性竞争时，他能找到冲出重围的突破口；当企业危在旦夕时，他能找到起死回生的突破口……这就是企业家，“画龙”是他的必修课，但“点睛”才是他本人真正的天职、天命。

所以，作为稀缺资源的企业家，与普通员工的不同之处就在于企业家是重大事件的发起人，是点燃导火索的人，是发动机“第一推动力”的人，是发现乃至发明突破口、又能给企业带来变革的人，而农业龙头企业家更是缩小城市与农村、市民与农民差距的带头人。

牛根生：中国企业社会责任

大品牌就得负大责任。

第一，无责任则无品牌。薪水微薄，员工不满意；质量低劣，顾客不买账；信誉欠佳，银行不放贷；贡献平平，政府不支持……不承担责任的品牌大不了。

第二，大品牌伴随大监督。你是大品牌，所以，媒体盯你最勤，队友跟你最紧，社会评你最多。不要说“他比我差为什么你不说他”，因为你是大品牌。不要说“你不怕死我也不怕死”，因为你是大品牌。不要说“我栽了树凭什么你也乘凉”，因为你是大品牌。你的四周布满了眼睛。怀疑的眼睛，期待的眼睛，威慑的眼睛，完善的眼睛。

第三，大品牌关联大市场。假如市场扩大一倍，你受益的比例比别人



大；假如市场萎缩一圈，你受损的程度比别人深。你与整个行业同进同退，共生共荣。因此，你要承担更大的责任——你要代表行业与消费者沟通；你要代表行业肩负起产业进步的使命；你要比小品牌更多地关注全局，为了避免“死掉一个小品牌，毁掉一个大行业”的株连效应，你甚至要为小品牌充当免费的导师。

第四，大责任通向大舞台。负一省之责，你是一省品牌；负一国之责，你是一国品牌；负全球之责，你是世界品牌。责任有多大舞台就有多大。

第五，大品牌责系大人群。你是行业领导者，最多的人信赖着你，最多的人支持着你，你的一举一动牵涉着最多人的利益——那么，你不负大责任谁负？

张瑞敏：企业家须要三只眼看世界

企业家只有两只眼睛不行，必须要有第三只眼睛。要用一只眼睛盯住内部管理，最大限度地调动员工积极性；另一只眼睛盯住市场变化，策划创新行为；第三只眼睛用来盯住国家宏观调控政策，以便抓住机遇，超前发展。

责任和利润不是博弈关系。人们对百年老店做过调查，他们都倡导社会责任第一，利益、利润第二。

冯仑：民营企业的“色”与“戒”

民营企业在创业和发展中遇到的问题，包括原罪问题、政企关系，也包括企业公民责任，以及组织内部一系列的管理等等，简单说来实际上也是一个“色”和“戒”的问题，即追求金钱的欲望这个“色”和社会伦理及政策法规这个“戒”的冲突。在民营企业这二十多年的发展过程中，

如果没有欲望，而仅仅有伦理道德和规范，我们的经济就不可能有活力；反之，如果只有追逐财富和金钱的欲望，没有“戒”，没有社会道德、责任和法律规范来加以约束，金钱的欲望也会成为社会的一大灾难。

俞敏洪：企业家信念与激情

信念和激情这两个词是连在一起的，激情是信念的一种外在表现，如果内心没有信念的话，外在的言行不可能产生激情，所以激情是源于对自己内心的一种认可，放到企业身上是对企业的价值体系和对社会所作贡献的一种认可。也就是说你只有内心认为你的企业做的事情对社会是有用的、是崇高的，或者说至少不是伤天害理的，你才能够对你自己、对你的员工和对社会来展示你做这件事情的激情。如果我们发现一个企业家对自己的企业充满激情的时候，一般来说不太容易装得出来的，装出来的肯定是假的，不能持久的。只有源自内心的，因为自己做的事情而激动，才是信念和激情的良好结合。做事情不仅仅是说能够赚多少钱、能够带来多少名声，而是实实在在的就是觉得自己做的是好事。

邓锋：企业家要坚韧不拔

什么是企业家精神？今天很多人理解为：第一，敢于冒险。第二，创新。这其实是远远不够的。企业是熬出来的、是磨出来的，做一个企业家要有坚韧不拔的精神。企业有高有低。企业家一定要能够经历住失败、低潮。公司成长过程中，我从管一个人，到管三个人，到管二十人、几百人，你依然不变的是作为企业创始人，来保持公司的文化。文化有一个很大的成分是企业在低潮的时候能够看你公司文化有多强。你自己能不能经受这种低潮磨炼。企业家要有一个开阔胸怀，你一两个人奋斗是做不大的。我见过中国很多企业家，我们很多中小企业做到一定程度，到几十人

的时候就开始分裂，很少有企业可以做成几千、上万，在国际上有水平的。

于清教：企业家精神应该需要血性

要盖房子，要有水泥、沙和土。但是只要缺一样东西，这些材料无法发挥作用，那就是水。水是糅合混凝土的角色，但是最后房子要落成，水一定要离开，消失，混凝土才能凝固，房子才能坚固。我不知道企业家是不是应该做这样的“水”，我更不知道这个世界上缺少什么样的“水”。有些困惑，但似乎更明白了另外的一点道理。一句话，企业家精神应该需要血性！

南存辉：企业还需承担道德责任

社会责任是一个国家中每一个公民应尽的义务，企业承担社会责任是义不容辞的。社会责任包括法律责任和道德责任。法律责任像依法纳税、保护员工合法权益等；道德责任包括注重员工的福利待遇、保护环境、对产品负责等。作为一个企业，的确是需要不仅要履行法律责任，同时要承担道德责任。

马云——

做企业不是做侠客。

永远不要让资本说话，要让资本赚钱。让资本说话的企业家，我觉得不会有出息。但是重要的是让资本赚钱、让股东赚钱。

少做就是多做，不要贪多，做精做透很重要。

做人、做事、做企业必须一贯。

创业者有时都是疯疯癫癫的多一点。

小企业有大的胸怀，大企业要讲细节的东西。

企业家分为三类：一类是生意人，什么钱都赚；一类是商人，有所为

有所不为；一类是企业家，关注长远和社会责任。

牛根生——

企业家有三点最重要：眼光、胆量和组织能力。

可口可乐可以做成世界品牌，蒙牛也可以做成世界品牌。

蒙牛有一个飞船定律，不是在高速中成长，就是在高速中毁灭。只有超越环绕速度，企业才能永远发展。

一人可使企业生，一人可使企业死。

柳传志——

回想我们那一代企业家的创业经历，更多是缘于商业环境的制约与约束。我自己领悟出的道理有两个：不在改革中成为牺牲品，有理想而不理想化。

王效金——

企业家从本质上讲是天生的妥协主义者。企业家不是知识分子，不是那种高喊为真理而奋斗的人，企业家也不是敢于向权势作斗争的人。要知道，企业家为了完成对资源的配置，干好企业，就必须是个天生的妥协主义者。

宗庆后——

企业不自量力地承担非经济性社会责任，也有可能给企业带来灭顶之灾。例如企业家为了一己虚名，挥霍企业资源或资产来做各种社会慈善活动；企业为了解决一批员工就业问题，还在借贷苦撑着一个资不抵债的企业。前者是对社会投资者股东不负责任，后者事实上是对大批劳动力和资源的无谓消耗，真正是对社会的不负责任。

IBM 前任董事长　郭士纳——

好的企业在慈善活动中仅仅捐钱是不够的，那只是一种低绩效的行为，他们的资源和管理方法和其他的能力所带给慈善事业的东西和金钱几

乎一样重要。

松下幸之助——

当企业是1个人的时候，我自己干；当企业有10个人的时候，我跑在最前面；当企业有100个人的时候，我走在队伍的中间；当企业有1000个人的时候，我在最后面；当企业有10000人的时候，那就天晓得了。

海南航空集团公司董事长　陈峰——

中国企业家是草根，在政府面前你永远是草根。

李东生——

要在中国做好企业，你必须学会调和。既要学习先进的管理方法，又要学会在中国的环境中做事情。

唐骏——

想了解微软之所以成为微软的秘密，除了投身于其中，别无他法。否则，即使住在比尔·盖茨隔壁也不行。

浦木清十郎——

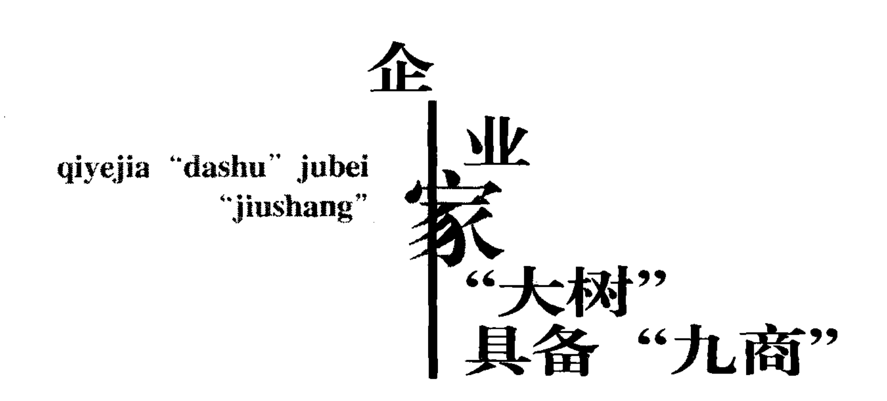
办企业有如修塔，如果只想往上砌砖，而忘记打牢基础，总有一天塔会倒塌。

史玉柱——

中国企业家十年前的最大挑战在于占据机遇、把握机遇，现在的最大挑战在于是否能够拒绝诱惑。

第九章

企业家“大树”具备“九商”



企业家“大树”具备“九商”

qiyejia “dashu” jubei “jiushang”

醒世颠覆新论语



企业家相当于一棵参天大树，应具备“九商”标准。即大树之根：心商、德商、志商；大树之干：智商、情商、悟商、苦商；大树之冠：财商、健商。

【论语解读】

能够成为一个企业业主，你要充满自信，你是聪明的，你应该属于智慧的。如果说人无信不立，这个信应该是信用的信，同

样也是自信的信。光有信用没有自信不行，自信产生了动力嘛。所以说我们谈一个企业家，不再是传统意义上的智商、情商、悟商。这个我觉得远远不够，一个企业家相当于一棵参天的大树，分树根、树干和树冠。

大树之根——“心商”、“德商”、“志商”

一、心商

心商就是维持心理健康，调试心理压力，保持良好心理状况和活力的能力。成功者和失败者的重大差异在于心能的差异，心商的高低，直接主宰人生命运的成败。一流的“老总”重在苦其心志，而不是劳筋骨。

我崇尚清朝江苏苏州常熟高考状元翁同龢翁老的家教里那么一句话：锦世泽莫如为善。锦绣的前程，美好的仕途，靠什么来润泽？就是做人做事，以善为本。凡是做大事，最终能够成伟业的人，心地都是善良的，当然不等于心地善良的人都能做大事，更不能代表都能成伟业。所以要谈企业家的第一商，就是心商，心地要善良，心善。

二、德商

德商是指一个人的德性水平或道德人格品质。德商的内容包括体贴、尊重、容忍、宽恕、诚实、负责、平和、忠心、礼貌、幽默等各种美德。德是最重要的。一个有高德商的人，一定会受到信任和尊敬，自然会有更多成功的机会。“道之以德，德者得也”，就是告诉我们要以道德来规范自己的行为，只有有道德的人，才能得到人生的成功。“小成在智，大成在德”古今中外，一切真正的成功者，在道德上都达到了很高的水平。现实中的大

量事实说明，很多人的失败，不是能力的失败，而是做人的失败、道德的失败。

三、志商

“志商”就是意志智商，指一个人的意志品质水平，包括坚韧性、目的性、果断性、自制力等方面。人生因理想而伟大。人要成功，首先要有成功的意念，要有雄心壮志，使想成功的强烈欲望渗入到人的潜意识里。“夫英雄者，胸有大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐大地之志也”（《三国演义》中曹操语）。人生是小志小成，大志大成。人生的发展规律是，志向→启动目标→启动梦想→启动欲望→启动性格→启动态度→启动习惯→决定人生命运。志向和目标是改变人生的最好“工具”。许多人一生平淡，不是因为没有才干，而是缺乏志向和清晰的发展目标。在商界尤其如此，要成就出色的事业，就得要有远大的志向。

志气要远大。人无信不立。这个信既是信用的信，更是自信的信。老祖宗告诉我们，有志者事竟成。当然对老祖宗说的有志者事竟成，我认为用我们现代的权威的理念来说，有志的人不一定事竟成，但是无志的人肯定事不成，这是应该是毫无疑问的。先天聪明的人不一定就成功，但是先天不聪明的人肯定不会成功。

大树之干——“智商”、“情商”、“逆商”、“悟商”

四、智商

智商就是人的智力发展水平，是一种表示人的智力高低的数量指标，智商＝智龄÷实足年龄×100。智商反映一个人的观察力、记忆力、思维能力、想象力、创造力以及分析问题和解决问

题的能力。智商有先天的因素，但更重要的是后天的开发和训练。后天开发有家庭开发、社会开发和自我开发，而关键是自我开发，就是要有自我开发的意愿、热情、方法并形成自我开发的习惯，这是造成人才成长重大差异的根本原因。要走向成功，就必须不断学习。生活是永恒的老师。不断地向生活学习，不断地提高智商，这是成功的基本条件。

五、情商

情商就是管理自己的情绪和处理人际关系的能力。人际关系是人生事业成败的重要因素。情商高的人，人见人爱，总是能得到众多人的拥护和支持，有利于人生成功。同时，人际关系是人生的重要资源，一个人关系多必然朋友多，必然信息多，必然机会多，必然财富多，从而形成新的“马太效应”。情商，涵盖了人的自制力、热情、毅力、自我驱动力等，可以帮助人们开发潜能，是企业家必备的素质，凡成功者都会有一大批高人做朋友。

六、悟商

悟商是一个人对人和事物本质的慎思明辨的顿悟能力。悟商是人生的一大智慧。悟性是看到事物后面无形的精神因素，无形胜有形。作为一个企业家要做到两个字，一个是“忍”字，要能容忍文化的劣根性、人性阴暗面的斗争；一个是“悟”字，就是要把人生和事业的本质看清楚。人生有了悟性，就能驱使我们把着眼点放在意义和价值的追求上，促进创造精神，学会做人、做事，拿得起、放得下，把经验转化为智慧，无论是顺境或逆境都能从容前进。在人生成长发展的道路上，悟商高低对人生影响巨大，可以说“一悟值千金”。

七、苦商

逆商是指面对逆境承受压力的能力，或承受失败和挫折的能力。逆商也称苦商。巴尔扎克说过：“苦难对于天才是一块垫脚石，对于能干的人是一笔财富，而对于弱者则是一个万丈深渊。”伟大的人格只有经历熔炼和磨难，潜力才会激发，视野才会开阔，灵魂才会升华，才会走向成功。一个人吃常人不能吃的苦，必然做常人不能做的事。逆境不会长久，强者必然胜利。因为人有着惊人的潜力，只要立志发挥它，就一定能渡过难关，成就生命的辉煌。所以我们说：昔日的苦难，是我们终生进步的阶梯；昔日的苦难，是我们终生进取的不竭动力；昔日的苦难，是我们走向大成的必由之路。唯有清醒地正视苦难，并最终克服和战胜苦难的人，才能成就大事业。

智商先天是有区别的。这个必须要尊重事实，但是也不要因为智商比别人高就不勤奋，也不努力，那就成功，那是不可能的。纵然我们崇尚企业家是天生的，高端人才是发现的，一般的人才是培养的。先天的再好，没有后天的勤奋努力也不会成功。情商一般是在智商的基础上，常人讲情商比智商重要，我认为这句话完全是错的，没有智商还谈什么情商呢？情商是在生活中培养出来的，智商先天的基础就高嘛。生活越来越增加情商自然就出来了。悟商也是跟智商有关系的，有的事情过后明白了，有的事情一来就明白了，还有的事情没到呢就明白了。苦商呢，大成的人往往都有着大坎和大难，当然不等于有过大坎和大难的人都能大成。我们回忆一下历史上的哪一个伟大的人物没有苦难，常人所不能想象的那种苦难。所以说企业家不仅要吃尽了千辛万苦，体苦；承受了千委万屈，心苦；关键还要经历了千难万险，

大坎和大难，多少次的刀山火海他到了，多少次的万丈深渊他跳了，他始终从和而不同，到死而不亡，就是苦商。

大树之冠——“财商”、“健商”

八、财商

财商是指理财能力，特别是投资收益能力。没有理财的本领，你有多少钱也会慢慢花光的，所谓“富不过三代”就是指有财商的老子辛辛苦苦积攒下来的钱，最多最后也会败在无财商的子孙手中。财商是一个人最需要的能力，也是最被人们忽略的能力。财商对我们来说是迫切需要培养的一种能力。会理财的人越来越富有，一个关键的原因就是财商区别。特别是富人，何以能在一生中积累如此巨大的财富？答案是：投资理财的能力。

所谓说财商，就是你不理财，财就不理你，是不无道理的。什么时间该做总量，什么时间该做质量，什么时间该进，什么时间该退，就跟我们谈上市一样的，没上市大家缺钱，想办法上市，自己融资多好，不惜代价花成本，盲目地上市，有的就上成了，上成了，钱来了这么多，又不知道钱怎么用，到处投，乱投，结果还不如不上市，太多了，钱太多了，为什么在国人心目中上市公司也变成这么骗人呢？股票搞的那么惨的呢？没有钱倒也罢了，钱多了倒反而更差，到处乱投，倒形成了如何去圈钱的这种说法，如果社会都这样子，社会还有诚信吗？所以说我认为上市该上就上，不该上就不要上，符合条件的就上，不符合条件的不要硬上，牵强附会地硬上，没有必要，顺其自然做起。所以财商一定要好。

九、健商

健商是一个人对健康的智慧和维护健康的能力，是个人所具有的健康意识、健康知识和健康能力的反映。健康意识是指人们对健康价值的态度和对能否获得健康的信心；健康知识就是有关人类健康方面的知识；健康能力是人们在健康意识和健康知识综合作用的基础上，表现出有关健康的行为。健康高于财富。在我国市场竞争日益激烈的今天，人们一味追求金钱，忘记对健康的维护和投资，这是一大误区。要认识到，财富重要，健康更重要。身体是革命的本钱。一个人要想在事业上获得成功，最基本的条件就是有一个健康的体魄。

拥有健康不等于拥有了一切，失去健康等于失去一切。

第十章





醒世颠覆新论语



一流团队只合作不竞争。

【论语解读】

团队应该是尽可能都有合作。一流的团队是只合作不竞争，二流的团队是既合作又竞争，三流的团队是只竞争不合作。市场经济从无序经济逐步必然走向有序经济，从无序竞争必然要走向有序竞争。无序竞争是红海，有序竞争是蓝海，无序竞争彼此都是伤害，1－1 是 0。1＋1 等于 2，这就是有序竞争，错位竞争。

所以说重复我刚才说的话，君子和而不同，小人同而不和。团队里面最关键的人物是CEO。

高校里面的一个误区，团队算什么？没有好的领军人物就不要谈团队，没有领军人物再好的团队也是没用。一流的领军人物带领三流、五流的团队，最终变成一流的团队；而三流、五流的领军人物引领着一流的团队，最后一流的团队会变成三流、五流的团队，是没有商量的。就像一只狮子带着一群羊，最后都变成狮子；而一只羊带领一群狮子，最后都变成羊。所以大家谈团队，不谈领军人物就不要谈团队，搞创业谈什么团队啊？就谈自己怎么样，你看从新加坡、澳大利亚回来的老板了不得，什么老板什么企业家就是自己干，想什么事都大家一起干，都拜拜吧！大家跟着你一起死！就自己干，感到缺人了，缺三个人上三个人，缺五个人上五个人，不可以，一开始就讲团队。谈团队有几个成功的？成功地都是单打独干的。这个就是高校、商学院不懂企业讲团队。西方的东西拿到中国能用么？一定要学习中国的国情，西方哈佛的教学方式是不能用的，没用的，这个是东西方文化差异。中国企业的“企”就是“人”，你离了“人”就停“止”了，没有人就不谈企业。谈什么企业啦？以人为中心。西方的企业是以事为中心，它不讲人就谈事怎么怎么样。那么你说团队的差异在什么地方？西方是讲团队，企业是讲一个群体，西方的企业换人企业都很正常，中国的好企业换了一个人马上就不正常，就差异在这里。中国的企业换换看，换了就出洋相。商学院讲什么产权是明晰的、法人治理结构是完善的、现代企业制度是健全的，那都是书本的东西，没用的，一流的企业关键就是讲一个人。一个企业只可以有一个中心，不可以有两个中心，必须

一人说了算，不能两个人说了算，一个人的权利100%给他，责任也100%带上，我们讲权利和义务是对等的，一个“中心”为“忠”，两个“中心”为“患”。

所以说一流的团队未来是只合作不竞争的。我们现在就要有这个思想准备，如何从竞争走向合作，从残酷的竞争走向和谐的竞争，最终走向有序的竞争。中国历史翻开来，商界的精英们都是从竞争一线的好汉，最后到不竞争万事以和为贵，和谐生产，其他不要谈了。中国为什么说是个不死的伟大的民族？话说天下大事，不就是分久必合、合久必分吗？世界500强也在不断的重组。在中国非要宁当鸡头、不当凤尾。这个观念肯定是很可怕的。温州人崇尚这个观念，如果长期崇尚这个观念温州的企业始终做不大，这是没有商量的。

小的时候应该崇尚宁当鸡头、不当凤尾。这是一个全民创新的时代。中型、大型是不可以崇尚这个的，而是寻求合作。你敌对都是优秀的，敌对跟我合作是最理想的合作伙伴，更何况他又不是我的敌对，我非要跟他争干吗？所以说竞争的时代要走向既竞争更合作的时代，当合作到一定程度的时候，再激发新的竞争，新的竞争出来了，竞争水平都提升了，再寻求新的合作，合作质量就更高。这就是社会的进步。人不断的走向成熟，鼓励我们必须这么做。凡是哪个企业始终在竞争领域不断的竞争，始终离不开竞争，除非他其他产业赚钱，可以肯定不要骗人，我们都懂做企业，始终在竞争的领域，充其量这个企业优越不到哪里，充其量他的利润是有限的，能不赔本就是好事了。竞争是红海，合作是蓝海，市场经济中国由那种水营养很差的蓝海走向了水营养越来越丰富的红海，呼吁中国红海，市场经济要进一步走向营养丰富

的蓝海，这就是中国计划经济走向市场经济，市场经济又走向计划指导下、计划调控下的市场经济。新的蓝海，我们期待着。

【共鸣语录】

一个国家就像“一个家庭”，团结最为珍贵。人们即使有不同的观点和看法，也应该在对话与和谐中寻求基本一致，这样国家才能前进。

——希拉克

人们塑造组织，而组织成型后就换为组织塑造我们了。

——丘吉尔

个人一旦进入群体中，他的个性就淹没了。群体的思想占据统治地位，而群体的行为表现为无异议、情绪化和低智商。

——古斯塔夫·勒庞

我自己不愿意聘用一个经常在竞争者之间跳跃的人。

什么是团队呢？团队就是不要让另外一个人失败，不要让团队任何一个人失败。

把你太太当合作伙伴，不要把她当太太看。

创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人，不要找最好的人。

——马云

在国内很多投资者都反复强调团队，其实的确如此。商业模式本身是在那里，如何找到一个执行力很强的团队，在短期内以一个比人低的成本、比人快的速度达到规模效益，这个是对团队非常大的考验。

——计越

由于团队成员之间的高度互赖及利益共享，每位成员都面临着是否合作的困境：如果自己不合作，而其他成员皆努力付出，那就能坐享团队的成果；但如果所有团队成员都作此想，那该团队将一事无成，结果每个人都受到惩罚。

——陈晓萍

往上沟通没有胆（识）；往下沟通没有心（情）；水平沟通没有肺（腑）。

——余世维

团队像人一样，应不断进步成长，是一个生命体。能学习、反思的团队表现了对大目标的深刻理解和执著，也表现了对实现目标的过程的坚韧，特别是有对过程中遇到困难和挫折的应对能力和奋斗精神。在这样的团队中，沟通的速度快，成本低；信任多，抱怨少；团队成员中想到的、说到的、听到的、做到的有高度的统一。

——宁高宁

IBM需要的，就是像野雁这样能独立作业，又能团队

合作的人。

——许朱胜

我觉得我这个团队是我最大的财富，我就最珍惜这个。

——史玉柱

企业做大了，不要留下太多企业家个人的烙印，把机会留给团队，才是长久之道。

——张金洋

【旁敲直击】

螃蟹、蚂蚁与团队

生活在海边的人常常会看到这样一种有趣的现象：几只螃蟹从海里游到岸边，其中一只也许是想到岸上体验一下水族以外世界的生活滋味，只见它努力地往堤岸上爬，可无论它怎样执著、坚毅，却始终爬不到岸上去。这倒不是因为这只螃蟹不会选择路线，也不是因为它动作笨拙，而是它的同伴们不容许它爬上去。你看每当那只企图爬离水面的螃蟹，就要爬上堤岸的时候，别的螃蟹就会争相拖住它的后腿，把它重新拖回到海里。人们也偶尔会看到一些爬上岸的海螃蟹，但不用说，他们一定是单独行动才上来的。

在南美洲的草原上，有一种动物却演绎出迥然不同的故事：酷热的天气，山坡上的草丛突然起火，无数蚂蚁被熊熊大火逼得节节后退，火的包围圈越来越小，渐渐地蚂蚁似乎无路

可走。然而，就在这时出人意料的事发生了：蚂蚁们迅速聚拢起来，紧紧地抱成一团，很快就滚成一个黑乎乎的大蚁球，蚁球滚动着冲向火海。尽管蚁球很快就被烧成了火球，在噼噼啪啪的响声中，一些居于火球外围的蚂蚁被烧死了，但更多的蚂蚁却绝处逢生。

醒世颠覆新论语

“爱拼才会赢”的时代已经过去，“聚合才会赢”的时代已经到来。

单打独斗的时代已经过去，资源合作的时代已经到来。

〖论语解读〗

“爱拼才会赢”的时代已经过去，“聚合才会赢”的时代已经到来。历史上，当今社会中，赢得人很多，但几乎都是赢得短暂，唯有取得共赢，才能赢得有持续性，赢得长久，即共赢而源远流长。

“单打独斗的时代已经过去，资源合作的时代已经到来”。未来肯定是大规模协作化时代的到来。企业作为社会经济发展的主体，特别是广大中小企业在追求差异化竞争的同时如何进行多方力量的整合、配合、结合、融合，是值得思考的问题。华佗CEO论箭给广大优秀中小企业搭建的这个优质平台，就是为了要让各种资源实现对接，在这个平台上取得共赢。

〖旁敲直击〗

日本汽车占领美国

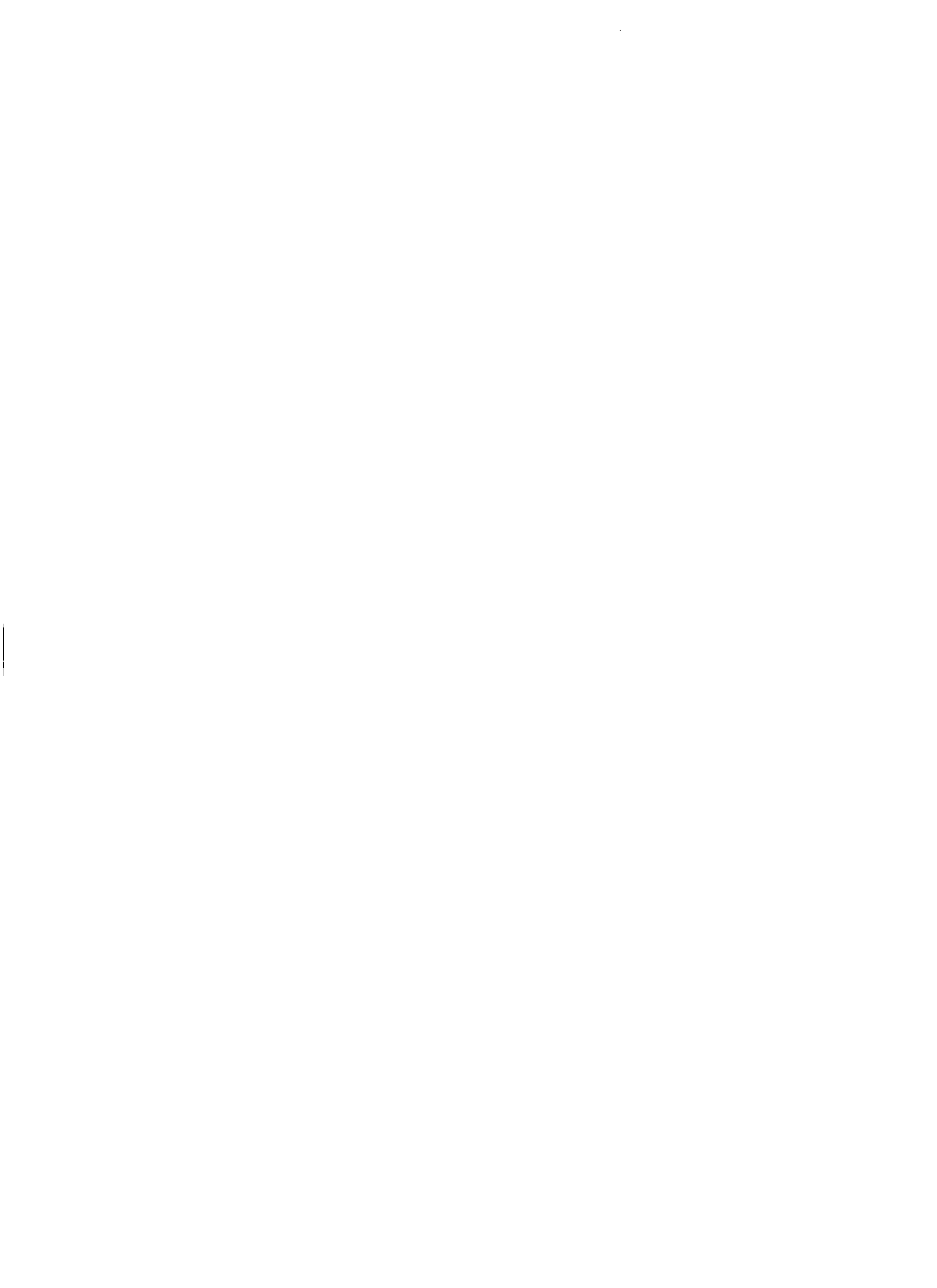
20世纪30年代，全球最大最强的汽车制造企业是美国的通



用汽车公司。到20世纪80年代，日本的汽车已经成功地打入美国市场。日本汽车的成功靠的是团队合作。

企业生产的产品一般经过市场营销、产品设计、成本核算、生产制造、销售、售后服务等环节。美国的汽车制造企业是按照流程从市场营销开始，一直到售后服务来开展业务，一般需要5年时间形成一个周期。而日本企业通过团队合作，从市场营销开始，各个部门共同参与，一般只需要18个月就形成一个周期。日本企业在20世纪80年代利用能源危机这一契机，成功占领了美国汽车市场。

下 篇
严介和论道



【人民网】

第十一章

民营企业家如何实现从富到贵的跨越

民营企业家如何实现从富到贵的跨越

minyingqiyejiaruheshixian congfudaoguidekuayue

【人民网】

主持人： 各位网友大家好，感谢您关注人民网本期视频访谈。自改革开放以来，我国的民营企业就如雨后春笋般涌现出来，经过30年的发展，有些民营企业已经取得了举世瞩目的成就，成为我国现代经济生活中不可忽视的一股力量，民营企业家也成为社会十分关注的一个特殊群体。如何实现民营企业从量到质的飞跃，如何实现民营企业家从富到贵的转变，今天邀请到中国经济十大新闻人物、华佗 CEO 论箭首席专家严介和先生做客人民网。严总您好，感谢您做客。首先请您和网友打个招呼。

严介和： 各位网友你们好，很高兴与你们交流。

主持人：“富贵”这个词我们经常听到，但很少有人把这一个词分开来。您是怎么理解这两个字的？

严介和：这是源于封建社会几千年，农耕文化，士农工商，商的地位比较低，所以中国富和贵是两个概念，贵能代表贵，而富不能代表贵。这不同于资本主义，资本主义国家富就能代表贵，而贵不一定代表富，而中国贵能代表富，而富不能代表贵。这个差异就在这里。

主持人：因为咱们从远古时代开始，这个地位就已经定在那里的。

严介和：士农工商，农业的地位都比商业的地位高。

主持人：中小企业面临着一些来自于人们观念上的问题。

严介和：应该是这样。

主持人：您怎么看待我国当代企业家富和贵的问题？

严介和：中国的企业家关于福布斯也好，富豪榜也好，这些都不是特别权威的东西，要看近几年中国的富豪，主要是在房地产这块，90%的富豪是在房地产这个板块，尤其那些大名鼎鼎的企业家和房地产一半的老板谈富的层面是不能比的，尤其像制造业的老板，应该说活的是最累的。制造业是最难做的一个产业，制造业企业家的含金量也是最高的，但是他们活的最累，最狼狈，因为他们市场化程度比较高。十年前，市场化程度比较高的国有资本基本上退出了，让民营去做了。短期的时候，发展的空间还比较好，过剩乃至严重过剩的今天，应该说在目前是步履维艰，做得都很累，尤其是长三角、珠三角的制造业企业纷纷倒闭，纷纷关门，这是一个必然现象。

主持人：您说的传统制造业在您的观念里具体包括哪些领域？

严介和：尤其像制造业。比如20世纪90年代中期，我们中国的家电行业有几万家，到了今天还有几百家，死亡的是99%以上，这真的是死得很惨。应该说，我们的家电龙头老大——海尔，今天还不能成为响当当的国际品牌。一个韩国的现代、LG，包括三星，都能成为响亮的国际品牌。作为一个经济大国的中国海尔还不能成为响当当的国际品牌，这与我

们的国情是有关系的，我们的国情就是村村点火、家家冒烟，你也不大，我也不小。大也大不上去，品牌难以塑造。海尔能做到今天，我们认为是很不容易的。有人说海尔这样问题、那样问题，海尔肯定不能有问题，海尔有问题那是中国企业界的悲哀。如果海尔出了问题，那么对于我们企业家这个群体来说伤害太大了，打击太大了。我们盼望各级政府和社会要着力思考。

主持人：您觉得中国企业家和欧美企业家相比有哪些区别？

严介和：国家的竞争就是企业的竞争，而中国不能说国家的竞争就是企业的竞争。欧美企业的竞争就是企业家的竞争，中国也不能这么说。中国企业的竞争是产业的竞争。为什么这么说呢？欧美的市场化程度比较高，国有、民营、外资都是一个平台上，而中国不是这样的。中国市场化程度比较高的达到民营这一块了，市场化比较低的还在被政府相对垄断。非公经济这一块所谓拥有的优势产业，就会做得比较轻松。如果产业不如人意，哪怕这个企业家是天才，是比尔·盖茨、是马云、是张瑞敏也没用，应该说是这样的格局。所以中国企业的竞争是产业的竞争，欧美企业的竞争是企业家的竞争，所以差异就在这里。这是不一样的。

主持人：我知道您是创建了太平洋建设集团。您现在已经退出了太平洋建设集团的董事局主席，转战北京。这其中肯定有人要在背后来讨论一下您的这个抉择，有人说是一个华丽的转身，您是怎么看的？

严介和：我觉得中国企业从领袖时代走向团队时代是一个必然的历史选择。

主持人：为什么？

严介和：我们十五大江总书记报告里面有一个明确的观点，我们是以公有制经济为主体，多种经济成分共同发展，这是社会主义初级阶段一个基本的经济制度。后来十六大、十七大也没有什么变化。所以我觉得太平

洋做到这个份上也行了，下一步要让太平洋从总量转向质量，让太平洋从知名度转向美誉度。

包括我们的国家也是这样，要与国家与时俱进。国家改革开放从经济的角度来看，是从短缺走向过剩，今天从总量走向质量，我相信我们的国家产业方向、产业结构从无序走向有序，这种盲目投资、重复投资，无序竞争、高耗能、低产出，尤其是科技含量比较低、附加值比较低的产业结构正在调整。我们整个传统产业从无序走向有序的时候，应该说中国从经济大国向经济强国很可能跨越了一步。

我把太平洋交给了团队，应该说让太平洋从领袖的时代走向了团队的时代，也从人性化的时代走向制度化时代，从讲求总量走向质量，只有这样，太平洋才能从知名度走向美誉度，所以我的退休还是对的，退的还是比较理想的。目前我是退而不休，打造了一个华佗。人们要问山多高，请问过来人。因为我们是一个苦命人，做企业出身，从一个企业做到上百个企业，从一个产业做到十几个产业，实际上国有企业就是刚才说的一大摊子，包括上市公司也好、股份制、集体、私营、民营也好，我都做了。对企业的感知和感悟还是比较多的。我觉得打造华佗，让我们这些过来的苦命人为中国的中小企业提供一个有效的航标同时，也能提供一个温馨的港湾，这是华佗的使命。

华佗计划用一年的时间把它做出来。上半年是我来引领，下半年就交给了团队。到2009年春节前，我就又从华佗退休了。

主持人：您刚才一下子提到了您一生中或者接下来要做的好几个行业，我们先来谈谈华佗CEO论箭，它主要是给企业诊治，有问题找出问题，开出方子。这个箭是火箭的箭，咱们取这个字是什么含义呢?

严介和：从汉字的理解，是高度比较高。过去剑，兵器时代，狭路相逢勇者胜的时候，剑拔弩张的剑。我们这个箭是火箭的箭。是这么诠释

的：地面弩剑的时代已经过去，空中弹箭的时代已经到来，让我们从昨天的华山论剑走进今天的华佗论箭。

华佗过去是神医，给人治病的。我们这里应该要成为一个中国中小企业的诊疗中心。华佗 CEO 论箭已经办了 8 期了，成的是品牌。什么是名牌？有两条：第一，门槛最高，价格最贵；第二，供不应求。不是买方市场，是卖方市场，这就是差异化。应该说华佗论箭靠的是境界，靠的是一种软实力，走的是差异化，不同于民间的培训机构，它是一个高端的，我们在一年时间就有很大的影响力。

主持人：我们知道华佗 CEO 论箭重在为中国的中小企业开出金药良方，给他们现场做手术，现场解答。您凭什么做到让各个行业的不同领导心悦诚服的？

严介和：我这个人是一个苦命的人，从 26 岁就在一个国有企业当厂长，当法人代表，到今天多少年了？已经有 20 几年下来了，做过实体，做过乡镇，做过私营经营，做过股份制，做过外资，还做过上市公司的法人代表，都干过。而且我们重组了很多很多的国有企业，国有职工几万人。应该说从一个产业做到十几个产业，从一个企业做到几百个企业，做得太多了。共和国的土地上，在企业这方面，还是有话语权的。我们常说要问山多高，请问过来人。过来的人是一个苦命的人，经历的太多了。所以几年来，无论在中央电视台、东方卫视还是北京卫视，或者在公开场合下，高校也好，清华、北大也好，人民大会堂，公开场合下很好，各路精英就中国企业我们都进行了交流，我是一直在台上的。

这么多年，大家的挑战恰恰成就了我，对我是一个很好的帮助。包括每个人、每个企业，危机危机，每一场危机背后都隐藏着一个莫大的商机，危险恰好是藏着机遇。我们人生成败荣辱，当我们步入低谷的时候，恰恰就孕育着一个新的高谷。企业就是做好加减乘除，只有做好加减乘

除，才能成为大、精、强、优。做加法是为了做大，做减法是为了做精，做乘法是为了做强，做除法是为了做优。做大是前提，做精是保障，做强是目标，做优是宗旨。所以这个方面我们很多中国企业不懂，只想做大做强，不懂得做精做优。很多企业只做加法，不做减法，结果从规模经济走向规模不经济。这是要面子。你不做减法，下面怎么做乘法呢？没有乘法怎么做除法呢？目前在中国做除法的企业还没有，有的外国企业一年盈利10多个亿全部捐献给社会，而我们中国的现在还没有。我们还没有。真正做到乘法的很少，尤其非公经济、中小企业，普遍是在做加法的道路上倒下了，就是连减法都没做。所以未来五到十年，传统的制造业死亡率可能不会低于99%。3年前，我在珠三角讲了很多，珠三角的人们不能接受，现在他们已经接受了，因为已经变成了现实。从无序走向有秩序，让自主品牌大企业参与国际化竞争。只有像海尔这样的企业，将来才能成为国际品牌。如果持续村村点火、家家冒烟的形式，很难走向国际。

严介和：我们刚才说的一大批的家电企业死了，但是他们的死也是爱的奉献、血染的风采。为什么这样说呢？虽然他们已经死了99%，但是家电仍然是卖方市场，而且功能更好，价格更便宜，服务更完善，所以这一批家电企业死去，让我们祖国的天更蓝、水更清，减少污染的排放。我们大企业集中投入，应该是低成本，应该各方面都是很科学的。这就是锦涛主席讲的科学发展观。所以未来的中小企业现在死得这么惨，就业的问题让人有点担忧，但是也不可怕。因为他们死了，下岗了，一批大企业又在招工了。当然下岗的再就业的少。但是从整个社会经济来说，得到的还是比失去的多。

主持人：您一方面看到了中小企业可能在几年之内消亡绝大部分，您说的是99%。另一方面又在积极帮他们诊治一些问题，这会不会影响到您做这些事？



严介和： 有退有进。有时候稳有时候不稳。一个国家和一个家庭一样，要少投入多产出．第一成就了1%的企业，就是有自主品牌，品牌时代已经到来。就是把亏损的产品砍掉，包括客户资源比较差的砍掉，包括多余的机构砍掉，从做加法走向做减法，从做大走向做精。本着小而专、小而特、小而精，最后形成小而美的家庭做法，是有生命力的，抗风险能力是强的。我不和别人比总量，我和别人比质量。一代一代传下去，百年老店很容易诞生。珠三角这方面反映非常强烈，传统企业还想生存下去，纷纷做减法。这就是我们和中央保持一致，全面落实科学发展观。有时候稳有时候不稳。我们做企业既要懂得精，也要懂得快速发展，也要懂得放缓，有可能还要停下。这就要有时候稳有时候不稳，这就要做好加减乘除，这才能显示真正一个懂企业的人。

主持人： 咱们华佗 CEO 论箭到现在已经 8 个多月时间了，通过您一系列的观点，通过实际上一些东西来证实，很多企业已经开始意识到华佗 CEO 论箭的影响力。您最终想把它带到什么样的阶段、什么样的目标？

严介和： 华佗论箭最终回归到剑与箭论坛。说明这个箭的高度、速度和精准度是不一样的，是过去的剑不能比的。这个论坛应该是高端的论坛。一般来说，高端的论坛，我们国家是一年一次，而我们华佗 CEO 论箭一个月搞一次。为了搞这个华佗 CEO 论箭，我的体重掉了三公斤。但是也好，各种指标正常。我说辛苦心不苦，劳而不累。既然退而不休，必须做到辛苦心不苦。只有辛苦心不苦才能劳而不累。所以华佗 CEO 论箭就是要真正成为中国中小企业的诊疗中心，成为中国中小企业一个权威航标的同时，也能成为一个中国中小企业最温馨的港湾。因为推出的几个品种都是国内差异化的，绝无仅有的，像危机处理、非常经营、品牌顾问、咨询等这些品种。尤其是非常经营、危机处理，这是国内绝无仅有的几个。华佗 CEO 论箭都是做过企业的人才能进来，没做过企业的，如果是

学院派的可能不太适合。

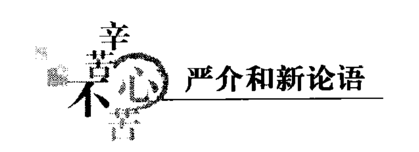
严介和：华佗 CEO 论箭或者剑与箭论坛应该成为国内最具影响的，也最具权威性的诊疗机构。诊不能疗，疗了不能诊不行，既能诊断又能治疗。所以华佗 CEO 论箭目的就是这样的，就是刚才讲的要的是境界，靠的是实力，关键是软实力，走的是差异化。

主持人：您现在最主要的精力集中在哪？

严介和：今年的精力主要放在华佗 CEO 论箭。明年我就忙培养中小企业走进政府，和政府进行全面合作。我们中央直属企业全面垄断的格局肯定逐步被打破，不会永远的垄断下去。我想中国既然进行改革开放、进行市场经济，我们相信市场化程度会越来越高。市场离我们的政府也会越来越近。

严介和：中国经济可持续发展 300 年没有问题，我就是这样认为的。因为我们这个市场经济、计划权力真的是非常好，这是我们国家的政治体制决定的，是世界上绝无仅有的，非常符合中国的国情。我们感受也很深，我想"文化大革命"的时代，500 年中国再不会出现"文化大革命"，如果是"白色恐怖"还可以理解，红色恐怖更可怕。红色恐怖那都是血河，这个时代不可能有。我们和美国人交流的时候，我们说世界上第一个帝国主义国家不是美国，是我们中国。我们 GDP 占世界三分之一以上，所以中央帝国，叫中国。到了 1949 年的比重下滑了 90%，到了 1976 年我们的比重更可怕了，1% 都不到了，将近 0.7%。我们改革开放奋斗 30 年，2007 年，我们现在宣告经济总量在世界上占 5%，我们有理由相信，我们党的十九大的召开，2017 年我们的经济总量要稳占世界的 10% 以上。这个时候非常了不得。纵然 2007 年是多灾多难的一年，但是我们的财政收入增幅了 30% 以上。这还是非常好的。

主持人：我们了解到您是从政 10 年，在国企老总做了 10 年，民营企



业老总了10年。回顾这30年对您最大的感受是什么?

严介和: 对我来说,30年的辛苦、30年的思索、30年的实践、30年的创造,始终用了一个旅游的心态在踉踉跄跄中大步流星一路走了30年,不断地走出异常,超越超常,回归正常。终于完成了以社会为己任,以企业为本位,共创财富,完成自我的社会事业。

严介和: 我们懂得人类的苦难是我们终生进步的阶梯,也是我们永不满足、不断进取的不竭动力,更是走向阶段性、相对成功的必由之路。今天我们得益于伟大的改革开放,我们是享受这个成果最前沿的群体,珍惜、感恩无处不在,始终用一个感恩的心,说感恩的话,办感恩的事,做感恩的人,不仅永远理解了这个社会,而且永远理解了社会对我们的不理解,不仅永远理解了他人,而且永远理解了他人对我们的不理解,我们始终对理解就是这么理解的。

所以我们激情、梦想、跨越,我们又年轻气不盛、理直气不壮、一山容百虎,自信不自傲,自尊不自负,自足又不满足。改革开放既让我们在赏识中成长,又让我们在谴责中成熟,所以我们始终做到委屈中平衡、妥协中前行、虚怀中充实、放弃中收获、谦卑中完善。我们塑造自己的文化品格,追求卓越的心理素质,崇尚以中国特色的伦理观念,在360度方位交朋友,进行自我生存的完善。

我们深深感觉到一切辉煌仅代表过去,未来永远是空白。我们在不断地自我否定中不断自我超越,在不断地自我善败中,不断从优秀走向卓越。“商人重利轻别离”早已成为我们的过去,而心忧炭贱愿天寒已成为我们的现实。我们敬业、奉献、牺牲,纵然苦海无边,但是我们回头无岸。我们付出的都是理所应当的。就是这样,我们经常在想,人生从高山仰止起步,最终到了山高人为峰。选择了高山就选择了坎坷,选择了执著就选择了磨难,选择了宁静也就选择了孤独。脚不能到达的地方,眼睛可

以到达，眼睛不能到达的地方，心梦可以到达。我们美美地憧憬着美好的未来，我们想做事，能做事，做成事，好事做得更好，麻烦的事做得尽善尽美。同时我们更懂得对未来真正的慷慨是把所有给予现在，我们还得从无做起，从现在做起，从一点一滴做起。想：壮志凌云；做：脚踏实地。官大官小没完没了，钱多钱少总有烦恼。财富不是永远的朋友，朋友本是永恒的财富。拥有了健康不等于拥有了一切，失去了健康等于失去了一切。我们要有阳光的视野、阳光的生命，必须有阳光的心态。我们懂得心态决定了状态，眼界决定的境界，胸怀决定了未来。生活是因热爱与付出而美好的，生命是以体验与躬行而延伸的，人生是因进取与舍得而精彩的。正因为思想与经历、压力而成熟，意志因能力与柔韧而坚强。还是让我们从枝繁叶茂的成长走向根基深扎的成熟，从敢为人先的成长走向甘为人后的成熟，从应有尽有的成熟走向应无尽无的相对的成功。这是我们真正追求的一种目标，这需要锐气藏于胸、和气浮于面、才气行于思、义气施于人。

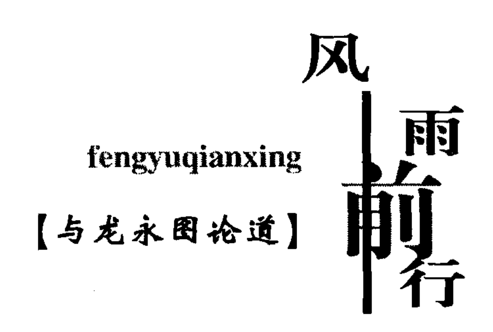
主持人：严总刚才说了对30年的感悟，可能也是对我们和企业家的忠告和建议。今天由于时间关系，本期访谈就到这里，相信还有很多网友还有问题和您交流。

严介和：我唯命是听。只要我们热爱自己的祖国，拥护伟大党的领导，我们应该畅所欲言。

【财富名人堂】

第十二章





主持人：“观天下风云，与永图论道”，大家好！这里是贵州卫视高端对话节目《论道》，我是李昆。首先先欢迎我们的嘉宾主持，博鳌亚洲论坛秘书长龙永图先生，龙先生您好！

龙永图：您好！

主持人：今天来我们《论道》的是华佗 CEO 论箭首席专家严介和先生。严总，您好！

严介和：您好！

主持人：严总，我们知道就在前几天您对外宣布自己担任中国华洋建设集团的董事局主席，很多媒体在报道这个事情的时候，都用到了“高调”这两个字。我们知道从 2006 年“负债门”事件到现在，外界对您评价更多的是“低调、沉寂”，我们不知道从什么时候开始您想重新做回过

去这个“语不惊人死不休”的自己。

严介和：媒体需要新闻性，这个里面真真假假很难说了，媒体也是人生的一个作用，“古今多少事，都付笑谈中”。这个既没有高调，同时也没有低调的，一个从成长走向成熟的人，怎么可以轻易地高调，又怎么可以轻易地低调？只能保持一个宛如平常一首歌，成功的考验和失败的挫折，永远胜不骄而败不馁，无论发生了什么样的事情，对我来说好像一切都是没有发生一样。

只要我们懂得为人，说人生就是“雾里看花”，生活不就是“水中望月”吗？你又为什么呢？哪怕今天发生了惊天动地的事，一旦到了明天，那就是昨天的事。历史告诉我们，昨天里的事不就是故事的事吗？既然是故事里的事，那么是也不是不是也是，又有什么高调和低调呢？

主持人：我想问一下龙先生，从这个2006年的“负债门”事件之后，您跟严总接触多不多？

龙永图：其实我最近在几个月以前企业家的论坛上见到了严主席，严总他的谈吐以及他对人生的看法，并且讲话当中充满了辩证法，充满了那种语不惊人死不休的精神，我是非常的喜欢的。虽然我们现在在这样的社会里面空话、套话太多了，应该讲一点真话，讲一点有分量的话、有观点的话，所以那次我对严总的印象非常的深刻。

也就是说一个人经历了很多事情以后，他确实是变得成熟起来，无论从严总他们的企业文化来讲，还是对他的人生的态度来讲，我觉得非常的值得我们现在很多人，尤其是年轻人学习。因为现在我们的这个社会，一步一步走向逐渐地成熟，我们市场经济也好，我们的社会制度也好，都在逐渐的走向成熟，在这样的走向成熟的时候，我们也需要一些更多的对于这样一些事情深刻的思考，所以我特别的推荐严总到我们的《论道》节目来，谈一谈他对企业、对于人生的一些的看法，这样的话可以对我们的

《论道》的节目有很多新的视点。

主持人：我想“成熟”可能是您对严总他经历过这么多风波之后的一个评价，那么严总您自己，我记得您曾经说过2006年您的关键词是“遗憾”两个字；那么在2007年，也是经历这么一些事情，这么多的起起落落，那么2007年会用什么样的关键词来评判呢？

严介和：关于您说个这个遗憾，我觉得也是稍稍的说一下，其实也无所谓。刚才说了经历了这么多的风风雨雨、坎坎坷坷都过来了。但是我那个时候真的，龙部长，我好像都没有发生一样，包括像2006年的风暴，大家清楚新中国成立以来一个企业有这么大的风暴是第一次。尤其负面的100多万条，真的对我来说好像什么都没有。就算是怎么关心严介和，关心太平洋的人，往往到那一年的太平洋早就迎接好了，他们也不傻，好像什么都没有发生一样，没事的。台风中心往往又是最安静，说什么“负债门”，其实严介和与太平洋不止今天，包括过去，有史以来没有欠过任何人的一分钱。我做21年的企业法人代表，我没有向任何人贷过一分钱，怎么会出现像“负债门”这么大的笑话呢？

是，我们2001年、2002年、2003年、2004年，我们一起收购了将近70家的国有企业，其中有一部分企业，或者是由我们太平洋担保，有的企业他们倒闭了，但是这个问题政府很难，就提出一定让我接过来。接过来银行说，这个债务要转可以，要严介和个人担保。另外2006年BT模式，包括重组国企模式，在备受关注同时，往往就备受质疑。是民营企业嘛？以至于金融部门怕严介和太平洋。太平洋是不欠任何银行一分钱的，包括我个人。直到现在，我们的集团公司没倒，我个人也没倒，我的子公司、分公司没有一个倒，一切都还正常。

主持人：资产也没有缩水吗？

严介和：对。树大招风。我们懂，这个是事实，但树大也不可怕，关

键根要深，根深的大树经历了暴风雨的洗礼，我觉得未必是坏事。上苍给我们堵上了一扇门时候，恰恰又给我们打开了一扇窗，这叫“山重水复，峰回路转”。平常我们要和而不同，关键的时候应该做到死而不亡。世界500强不知道怎么过来的吗？如果它没有出道时的坎坷，不是苦难与艰难，它怎么成为500强呢？我们知道要小成可能需要，应该说是赏识，要大成还需要谴责，应该是这样的。

龙永图： 刚才严总一上来给大家讲了很多人生的哲理，而且是一套一套的，你们回去好好的琢磨一下，很深刻。因为我感到在我们这样一个社会里面，应该说我们的中国经历了很大一个变化的时代。不仅仅是大人物、大企业像严总这样的，也有一些像小的人物。比如说像我们每个人都买一些股票，今天涨了明天落了，今天赚了点，明天又亏了点。我觉得我们中国很多的事情现在都是怎么样使我们中国的国民能够用一种平常心态对待这些。成也好，败也好；股票的涨也好，落也好；房价的落也好，涨也好。当然说起来轻松，但是我觉得怎么样培养大家的这样一种素质，怎么面对这样一种非常纷繁复杂，千变万化这样的时代，使我们保持对很多的事情一种平常的心？我认为对我们一个人、一个企业，甚至是一个国家和民族成熟的标志。

当时我们国家碰到很大的困难的时候，我们的领导人那时候，就是要“稳坐钓鱼台、任凭风浪起”，要冷静观察，不要为之所动摇。所以这样一些事情，我们觉得，今天我们请严总主要是讲在人生经历了一些风波之后，怎么样看待它？这样的话我们会觉得，我们这样一个国家，我们这样一个民族，可以尽快地成熟起来，这一点对我们来讲非常的重要的。因为现在我们的年轻人心理的承受能力比较差，甚至我们有一些干部也好，心理承受能力很差。因为我们过去太顺了，我们的经历太顺，我们很多人没有经历过文革，没有经历过自然灾害，像那种磨炼。所以对很多的事情，

一件很小的事情都很难以承受。为什么现在大学生经常出现好像神经有点不正常，有的跳楼了，就是对于很多的小的事情承受不了，特别是我们的独生子女这一代，心理承受能力很差，所以怎么样像严总这样建立很强的这样一种承受能力。当然这种承受能力不是一种简单的性格的磨炼，更多的是一种经验的积淀，对人生、对很多事情的深刻的分析。所以我觉得我们今天想让严总跟我们分享一下，经历了这样一种惊涛骇浪以后，仍然保持这样一种心态，非常非常平和的心态，这是很不容易的。所以我觉得在这一点上，我们应该很好地研究一下太平洋集团，研究严总自己走过的道路。

主持人：严总在这方面有什么秘诀吗？在这个惊涛骇浪之中，像刚才龙先生所讲的，还保持内心的这种淡定、这种平静？

严介和：这个秘诀很简单，就是龙部长讲的，经历很重要。人的一生，我想就是五个方面，这个可能也是全国的媒体没有出现过的，这个因为跟龙部长在一起，我总觉得带来了一点新的东西，所有的这些网络上都没有。

主持人：独家的新闻。

严介和：所有的媒体、网络都没有，我觉得从一出生就靠你的人生，人就是生活、生命和人生，这个当中一个思想、一个意志很重要。那么我们第一个从生活开始。人生就是生活，因你热爱、付出而美好。所以说大家热爱生活，但是仅仅热爱不够，还要付出，才能美好，就是说生活因热爱和付出而美好。下面是思想，因经历与压力而成熟，光有经历没有一种特殊的压力还不能成熟。生命因躬行延伸，没有躬行不可能延伸的，该妥协要有妥协的时候，没有妥协又哪来的延伸。因体验与躬行而延伸，意志与努力、柔韧而坚强。

人生因进取与舍得而精彩。进取了，取了以后又舍，舍了以后又得，

这叫小舍小得，大舍大得，不舍往往不得，当然舍得是人生成熟以后的舍得。成长阶段就应该从“进取”两个字，不进怎么取呢？进了也取了，取了然后又舍，舍得以后再得而精彩，人生因进取与舍得而精彩，我觉得应该是这么五句话过来的。

我们各位年轻人，包括我们也回忆一下，人生不就是成长、成熟到成功吗？一般我们不怎么看成功，因为我们懂得成功是充其量是阶段性的相对的成功，因为没有永久，也没有绝对。年轻人“失败乃成功之母”，而我们崇尚“成功乃失败之母”，因为我们懂得成功属于不正常的，失败是正常的。阶段性的相对成功必然诚惶诚恐、战战兢兢。那么成熟是非常重要的，一个人光成长如果没有成熟，这个很可怕。我们说没有成熟的成长属于白长，同样没有成熟的成功本身就是一种危机。往往这种成功毫无疑问的说，往往是来也匆匆，去也匆匆。崛起得很容易，轰然倒下的更容易，有可能更惨烈。所以这个成熟对我们很重要。你谈我的秘诀说白了，我觉得就是智商、阅历和艰难。小成智商加阅历就够了，中成是智商加阅历加苦难，大成是智商加阅历加灾难。

主持人：您经历过灾难吗？

严介和：我当然经历过。你看我年龄不大，都经历过，经历很多。因为我总是在风口浪尖上，刚才介绍到。第一次 26 岁不是下海是跳海，跳海是当了国有企业的一把手厂长，那个时候仅仅是 26 岁，也是风口浪尖。做过教育，为过官，当过官商、当过民商、做过私营老板，又是做过学者，经历的多了。因为年龄小，往往总是遭到西北风的考验，现在我觉得这个对我不是灾难，而是生活与社会对我最大的一种呵护和赏识。所以没有这种西北风、冰霜，包括我们讲全部是谴责，诽谤、中伤、打击、报复。如果没有这个力量的群体，严介和怎么也不能有今天。要谈感恩的话，第一个要感恩这个群体，第二要感恩上天给阳光雨露的群体。前者是

给寒风冰霜，让我们成熟；而后者阳光雨露是给我们成长，让我们成长，所以心态都要感恩。所以有什么不满？没有。可能说不清，一个是爹妈生下来我们就是这个品种，你必须这样，得到的更多必须要舍得更多，其实舍得的更多，又会得到更多。但最好的得就是个人的得，社会的得。那么个人得到的一种物质财富上升到精神财富，从有形资产上升到无形的资产，这就叫人生不就从应有尽有，最终又走到了应无尽无而完美。

龙永图：在座的年轻人听到我们严总这一翻关于人生感悟的，包括急风暴雨，可以说是急风暴雨的下得很猛得，大家看看有什么感触。

主持人：大家有什么愿意想跟两位交流的。

龙永图：从严总的讲话当中，你们印象最深的是什么？我们来几位看听懂了没有，首先是严总讲话有一个口音。

严介和：对，江苏话比较重，普通话讲得不好。

龙永图：咱们对从严总的讲话中最深的感悟，以及你们觉得印象最深的是什么？你们有什么不同意的或者觉得特别好？

观众：我想问一下，刚才您说了一句话，说首先你要感谢给予苦难和灾难的人。那么我想问的是，您再次做强或者是再次站起来了，如果当时很多人在灾难和苦难之后没有站起来，人生彻底地失败了，如果这样的事情发生在您的身上的话，您还会同样的保持这种的心态表示感谢吗？

严介和：如果成长的阶段，可能不具备这个心态，但是成熟的结果应该具备这个心态。我们重新站起来没有倒要感恩，哪怕我倒了同样也要感恩。我以为要谴责的不是别人，谴责的是你自己，自己还是底子比较薄，生命力比较脆弱，所以倒下了，应该是这样。如果成长的阶段，没有成熟，有可能恨对方，对方把自己打倒。当成熟的时候恨自己还是不争气、不坚强，怎么一打就倒了？

刚才说了一个死而不亡。死和亡是两个定义，死是阶段性，而亡是永

久性的。真正一流的企业家，平常要和而不同，因为孔子在《论语》里面讲过，“君子和而不同，小人同而不和”，他既有人云亦云、趋炎附势妥协的一面，他更有独树一帜、博采众长、自成一体、和而不同的一面。所谓说创新创作、没有和而不同，还谈什么创新和创造呢？那么这个是平常。

关键的时候不管是大难临头，还是天崩地裂了，如何做到死而不亡。死不可怕，但是亡不掉，死了甚至还可以复活。就是说我们哪怕平常我们喝醉酒一样，什么都不知道了，就像死了，但是没有亡，所以死和亡是这个概念。我们大家看到大仲马的《基度山伯爵》，主人翁埃德蒙·邓蒂斯，包括看到我们的国内名著《孙膑兵法》，作者孙膑，那种艰难、那种苦难，何以了得！

就包括我们让中国人永远觉得自豪的伟大领袖邓小平老人家，世界的伟人。这位让中国人感到自豪的伟人，三上三下，尤其到70几岁，德高望重的老人。这位老人家70多岁了复出的时候，又支撑着中国的经济改革开放，最关键20年。没有这位老人中国怎么可能有今天？人家那种是什么心态？必然是被谴责、被打倒，就当是锻炼锻炼身体。真的，这是最让中国人感到自豪的。邓小平不仅是中国的伟人，而是全世界的伟人中的伟人，全世界都在感恩他。原来他解决了世界四分之一的人口从贫穷走向富裕。连欧美人都担心谁来养活中国人？现在不仅不用他们担心，不要别人养活中国人，中国人还养活了很多世界上其他国家的人口，世界怎么会不感恩这位老人家？您看人家受了多少的谴责！

龙永图：像我们可能现在还达不到这种境界，就是说被人家打倒了以后，自己记恨那些，因为各种各样的原因而造成的失败？我觉得严总讲了一个深刻的道理，就是还是要自省，就是自己反省自己，不要把失败的原因更多地放在客观的一些外在的因素上，这样讲的话才能促进自己不断的



进步。对年轻人的话，从严总这里学习一种精神，一种自省的精神，一种危机感的精神，始终存在一种危机感，始终存在一种紧迫的感觉。

观众：所以我就感觉，今天我们是《论道》，我们今天在道上，慢慢的我感觉无论是境界还是某些方面，我们应该有所进步，我相信我们现在就是在道上。

龙永图：好，谢谢。

主持人：好，谢谢！

严介和：龙部长，我觉得我谈不上成功，我觉得还是比较成熟，其实怎么来看？我一般谴责的语言没有，我不希望他们走我们的路，纵然他们没有的经历没有，也必须必要学我们的这些经历。我们那种的苦难的教育不太适合，我也不希望80年代的年轻人，包括我的孩子。我很少谴责我的孩子，都是赏识的语言，我就希望他们幸福，也未必是坏事。因为到他们的时候，我们的中国已经不再是第三世界了，起码第二世界，他们不需要承受那么大的压力。所以我觉得80年代的年轻人，第一自己试问自己心里道德的平台，道德的平台嘛，《论道》吗？不要失衡就行，少了这个道，道德的平台不要失衡，适当的倾斜也正常，但是把握好这个度，所以说这个道德的平台不要失衡。

第二方面，切忌急功近利。现在年轻人往往看到这个成功人士、那个成功人士，急功近利，马上我要成功，这时候台湾一批人讲这个成功学，那个成功学忽悠，胡说八道！没有成长、没有成熟一步就想成功，怎么可能？所以说培养了80年代人的那种急功近利的一面。记住这两个方面，心里道德的平台尽量不要失衡；第二不要有种急功近利，我相信你们未来走的路比我们更幸福，我是这样看的，就行了。

………

主持人：龙先生，刚才因为您谈到了，自己在选拔人才的时候这个考

试的方面，说明这个时候试题上有一些披露和问题，我想严总在他们的企业当中，因为您刚才讲的“五讲”是既讲文凭又要讲水平，那么在这种情况下，咱们这个试卷会是什么样子的？怎么去选拔人才呢？

严介和：可能要掌握一个度的问题。

严介和：我的试卷很简单，我的试卷就是面试到我这来，基本上是一个小人物，不听你怎么讲、怎么写，我请你吃饭，我看看你酒桌上的表现。

主持人：那您得花多少钱？

严介和：这个有数的，第二请你去唱歌、跳舞、喝茶、玩骰子，打扑克，这个就是考试。我选人就以这种标准来选。哪些留哪些不留一点不含糊。比如说酒桌上出现了三种人，人生就是三种人：第一种人是感性的，第二种人理性的，第三种人又是感性的，这三种人。第一种感性人是什么呢？叫没有理性的感性，往往是无知，往往是很重意气，一喝酒就醉，很重意气，哥们义气，这种人我肯定不会用。这种人我可以把他当成朋友，小兄弟，但是不会放在公司，这种人太有感性的，如果把大事交给他，肯定不行。

第二种人是理性的，不管你的气氛怎么好，怎么渲染，但是他不会喝醉酒，他始终有一个底线，他始终喝两杯酒，就那么两杯或者几杯，这个人不叫成熟，而是纯粹是读书发呆了。这种人非常的理性，就是打死他都不喝醉酒，这种人可以用的，但是我不会和他处感情，只是工作关系。这种人叫有感性的理性，非常的理性，他的思维方法已经形成一个固有的格式，不是哪一个人一朝一夕改的。这种人如果你落难关键的时候，不要把希望放在这种人身上，他能为你肝脑涂地、两肋插刀是不可能，往往他不出卖你就是好事了。一般的历史上的叛徒大部分是这个群体出现的，这是第二种人出现了。下面第三种人，很难的了，第三种人他们在喝酒的时

候，原则上是不醉酒，不轻易醉的，他只是因特殊的人、特殊的场合，他觉得他应该醉，所以他喝的很坦然，虽然不轻易醉，但是醉的时候也醉得很坦然，醉得很傻。这种人平时精明的时候不能再精明，在关键的时候傻得不能再傻，这种人往往，你注意都是英雄人物。这种英雄人物从没有理性的感性上升到有感性的理性，又回到有过理性的感性，这种人叫理性。我感觉三句话龙部长老人家就是这样，他有过理性，但是他没有被理性左右，他有时候感性，个人感觉有这一面，所以自古以来领袖往往都是感性的，奸商都是理性的，不一样，这就是落差。而这种领袖的感性是有过理性的感性，它是艺高人胆大的人，不是无知胆更大的人。

龙永图：艺高人胆大。

严介和：对，艺高人胆大，不是无知胆更大的人。他是这种人。

龙永图：你现在讲酒桌上的英勇之道。

严介和：就是这三种人，很正常。

严介和：悄悄的翻新是可以的。

主持人：重新翻新试卷。

严介和：但是龙部长你看，这很容易三种人就出来了，唱歌、跳舞、玩儿骰子、打扑克牌看看他的思维的方式和他的智商，这个一看就出来了。你像玩骰子，骰子一撒我就清楚他的智商是多少了。

龙永图：像我这种人的话，比如我一上酒桌，因为我不喝酒，我见到谁也不喝。

主持人：您是纯理性的。

龙永图：这种人你用不用？

严介和：但是到您这个年龄的人很难说了，您是成功的人士，还有身体的问题。但是我感觉龙部长，还是感性的一面应该是无处不在的人，我觉得自古以来领袖都是感性，奸商都理性的，我有这个体会。

龙永图： 我觉得一般的来讲，企业的发展需要很好的政治的环境，经济上的大环境，好的法律的环境。但是我觉得现在很重大的问题提出来，我们企业的发展陷入了很大的一个舆论环境。包括有一些是社会科学的重大问题的争论，经济问题上的争论，都需要很多的舆论的环节。但是我觉得我们现在的舆论环境，总体来讲是不错的。因为大家还是愿意对那些争论有道德的，对于企业家来讲有社会责任，对系统作出贡献的，我觉得整体的舆论环境还是可以的。

但是也不能够不看到网络的环境，有时候对我们的企业家的成长，有时候不公平，具有很多炒作成分，常常是断章取义的比较多，常常是发泄的比较多。因为觉得这样一种舆论环境对于企业家的成长是不利。我看前一段严总曾经讲过，“成也媒体、败也媒体”，这个话和我以前讲过的一次话正好不谋而合。我当时在主持国际论坛的时候，我强调我们这个论坛的成功是“成也媒体、败也媒体”，如果媒体对于这些这次论坛的反响很好，正面的报道很多，那么这个是成功的。但是不管这个会开得好，怎么的成功，但是有几篇有分量的负面的媒体的报道，那么这个论坛本身再成功，也是失败的，所以说“成在媒体、败在媒体”，说明媒体在整个社会发展当中，包括商业发展过程当中，包括很多的发展，都是起着很大的作用。所以媒体的责任感到，媒体社会责任应该是一个很重要的问题提在我们的面前。

一方面，严总吃了很多媒体的亏，我也吃了不少媒体的亏，所以媒体的人在我座谈以后都跟我说，龙部长我们最喜欢你，你讲话特直率，每一次讲话我们报道很好。我说，是啊，你们报道的很好，你们可能在单位拿了奖，但是我为媒体的报道付出了沉重的代价。这个在我和严总有一些的体会，在过去的经历当中，对媒体有什么感受，也不一定要批评他们，有好的时候也说。

严介和：我的感觉是，龙部长，我说话是少，我觉得吃亏是福。我对媒体上吃亏，在中国的商界是第一个人，我没有感到亏，我感到是福。如果没有媒体的谴责，我也不会有今天。刚才我们的主持人说了，有的经不起推敲，我的BT模式和过去的种种模式有一点经不起推敲，我就不可能走到今天，可以说百分之百阳光，可以查得天翻地覆。我做的事情，包括我这个人，变成了玻璃人坦坦荡荡，没有一丝经不起推敲，非常强大，所以也是这么过来了。我想我们也常常有一句感言，大家说流氓，流氓可怕，我说流氓不可怕，就怕流氓有文化，也就是说有文化的流氓倒是很可怕的，有时候他真的让你很狼狈。所以这个流氓，有文化的流氓也很多，而且这是最让我们感觉恐怖的是这个群体，有文化的流氓。所以说流氓不可怕，就怕流氓也文化。

主持人：您现在怎么对待媒体呢？

严介和：对待媒体，我是这么看的，让我现在来说，基本上是过去媒体选择了我，现在是我选择了媒体。因为2006年那场狂风暴雨，媒体评价中国十大狂人，龙部长你应该知道，把台湾的李敖排第六，把严介和这么个小人物排第一。理由是2006年这么多狂风暴雨，都打不到他。我说我们这么的渴望把我推倒干吗？我既聪明又能干、更听话，把我打倒干吗？我在成长的阶段，把我打倒，那肯定是没有问题的。在我成熟的今天，打到我还是有难度的，因为我有弹性。你力量大，我就妥协过。你力量弱，我就回来了。现在媒体给我们的环境好，我们不搞你，你那么大的大地震也没有把你搞倒，你还怕余震吗？我们再搞你就搞我们自己了，没有意思了。那好，我们大家全同意，不打不相识。在这个问题上，我从来没有恨过媒体，龙部长，真的我没有恨过。

主持人：就算很多人质疑你的时候，也没有？

严介和：没有。在2006年被媒体搞得遍体鳞伤的时候，流了很多血

的候，真的是太平洋的经济损失不低于50个亿，就是搞的。但是幸好这个血没有留在街上，给社会上没有带来什么不良，到最后留在我们的心坎，留在我们的腹腔里。当我们满腔都是血的时候，我们告诉自己，屹然不倒站在那里，沉默是金，不要讲，让自己来说话。因为我们满腔都是血的时候，你如果这时候感觉不平衡，自身不平衡，那又容易血口喷人。那么这个时候媒体说你是不是你嘲弄我们对你血口喷人，我说明白我是血口喷人，我感到很正常，你喷得我满脸是血，我当什么没发生一样，我会期待着暴风雨的来临，冲洗我脸上不该有的这种痕迹。我会期待着，这就这么一个心态，也过来了。所以我的感觉是党和国家的改革开放，我们是享受这个成果最前沿的群体，执著、珍惜、感恩的心态无处不在。始终说感恩的话，做感恩的事，当感恩的人。不仅要永远的理解媒体，而且要永远的理解媒体对我的不理解，这就是我们对理解的理解。

媒体既然理解和赏识我的成长，给了阳光雨露；又让我在谴责中成熟，给了我寒风冰霜，我都要感恩。我怎么样既是能够在谴责中成熟，又怎么样在谴责中成熟？就是委屈中平衡，妥协中前行，虚怀中充实，放弃中收获，谦卑中完善。虽然说我从太平洋退下来了，那就是因为太平洋从领袖的时代走向了团队的时代，人性化的时代走向了制度化的时代，负重奋进的时代走向了轻装前行的时代，重总量的时代走向了重质量的时代，知名度的时代相对走向美誉度的时代，何乐而不为呢?·到何时永远是功臣，什么叫做危机？危险过后就是机遇，每一次危机，危机的背后蕴藏着大量的机遇，就是这么一个心态。

所以说从成长阶段智者不惑、勇者不惧、善者无敌到成熟阶段的有为与不为、到阶段性相对成功的今天，要锐气藏于胸，和气浮于面，财气行于事，义气施于人。锐气，我们原来说金字旁的锐，非常的锐利，金字旁这个兑现兑吗？锐气，现在我们从外面藏在心里。和气再形成到脸上，我

的面部会越来越和善，越来越慈善，这就是和气浮于面。做事要有财气，做人要有义气，所以就是财气行于事，义气施于人，就是这么要求自己的。要年轻气不盛，理直气不壮，财大气不粗，一山容百虎。叫自信而不自傲，果断而不武断，自尊而不自负，严谨而不拘谨，知足而不满足，这就是稻子熟了，也就低头了。当农村的稻谷沉甸甸金灿灿，最亮丽也最有分量的时候，它也就低头了，这就是我们对成熟的理解。

刚才说了你看我们既聪明又能干、更听话，你说把我打倒干吗呢？我们自己的事情早就满足了，其实说句心里话，从为利益而奋斗，上升到为名而奋斗。我对人生的理解，龙部长讲，一个人如果没名没利，最好闭嘴。你没名没利，你说淡泊名利，那不是阿 Q 的精神，自我安慰吗？人应该从有名有利走向淡泊名利。关于君子爱财取之有道，上次中央台我讲，孔子《论语》里面告诉我们爱财的本身就是君子，君子就应该爱财嘛，只要取之有道。如果这个社会大家都这样理解，好像爱财的都是小人，不爱财的都是君子，这个人还有希望吗？没有物质文明还谈什么精神文明呢？没有意识的物质文明，所有的精神文明都是苍白的，人的寿命都是很短的。所以《论道》，我的解释只要取之有道就行。

龙永图： 所以我们《论道》我们一直在讲，要论发展之道。首先要发展，所以为什么我们中国这十几年走的为什么那么好？我认为应该明白这个道理，首先要发展，其他的事谈不起来。现在经历了二三十年的发展，高速发展以后，我们现在应该说更多地注重到社会的和谐的方面。这个是我们整个中国经济发展过程中一个重要的角色，我们这样的国家在经历了 30 年之后，费尽了千辛万苦发展起来以后，如果我们社会出现了很多的不和谐，包括贫富显著，包括社会不公正，这个时候如果不注意，如果不拿大的力气注意这些问题的话，我们这个发展，我们这个时候提出一个问题了吗？我们发展的目的是什么？所以说刚才你总结的很多的思想，

都是在经历了几十年的发展以后总结出来的。如果说你是在一个象牙塔里冥思苦想，我想不会有这样很多的真知灼见，在一个整个的发展的过程当中，在一个奋斗的过程当中，才会出现一些真知灼见。关于对媒体的一个态度，对我教育很大，也许我们的当官的稍微脆弱一点。

严介和：我的心态跟你们不一样，因为你们比较强势，我们比较弱势。

龙永图：但是对于媒体，我觉得还是要哀兵之计的，不能说媒体是强势了，媒体强势了，你一张嘴巴讲的它有一万张嘴巴，所以你最好就是在媒体对你发动大规模进攻的时候，你要采取退缩的妥协。沉默是金因为有的时候我们的媒体和你或者是一个企业严重的冲撞的时候，在这样的情况下采用一种妥协沉默的办法。因为如果你真正有道理的话，你可以第二波，因为媒体他们就是今天关注这个热点，明天关注另外一个热点，当它开始关注另一个热点的时候，你再回来沿着那个事情，那个时候媒体会冷静的多、公正的多。这样的话，更可能把事情讲清楚。所以现在的话，我们很多的企业，包括一些官员都存在一个面对媒体的问题。我认为一个能够可以掌控好媒体，不要说掌控，和媒体关系处理得非常好或者是一种正常的关系。一个官员和一个企业，他是一个成熟的企业家，是一个成熟的官员。所以现在我们的很多的官员和企业家，有一个很大的问题是怎么样面对媒体，怎么样处理和媒体的关系。

你像西方大的跨国公司，都是有媒体的关系，所以他们的公共关系可能会非常的重要的。就是怎么样来处理和媒体所带来问题，这个是我们的社会发展到今天非常重要的因素。我觉得严总讲的那些话，是很深刻的，所以比较赞成的。

………

严介和：龙部长今天的话题从我们这儿也有意义。既是在龙部长面前

推销自己，同样也想从中得到一点什么。我们常讲一流的企业家，既要班门弄斧，又不能对牛弹琴，遇到鲁班如果不耍斧子，他自己要恨自己一辈子，什么也没有得到。龙部长相当于我的鲁班，如果我不耍斧子得到什么了？班门弄斧并不是哗众取宠，这种求知的欲望无处而不在，遇到高人他不去表现自己，他怎么得到指教呢？这是既可怜又可爱的一点。所以为什么又不能对牛弹琴，我们面临千军万马，每天遇到各种各样的人，不断地改变自己，面对什么样的人讲什么样的话，叙说同样一个问题，面向高人讲了3分钟，面向同行讲了10分钟，面向部下讲30分钟。为什么从理想启蒙，从来又不敢理想化；从自我启程，一直又在做到无我。那么为什么讲3天，你还听不懂，你一直在发牢骚，你太笨了，对牛弹琴，我们对牛弹琴的理解不是牛的悲哀，是弹琴人的悲哀，说明弹琴的人比牛更笨。

龙永图：今天这个节目当中，严总其实对我们很多成语，传统的一些观念提出了挑战，这种挑战既没有否定原来的一切，比如说“班门弄斧”，这样一些成语本来的意义，但是又赋予了新的含义，就是用这种辩证的、与时俱进的办法来对待我们过去长期以来恒久不变、永远正确的一些观念。我觉得这样的话，我们才能够从我们过去古典文化也好，从传统文化当中，能够推陈出新、与时俱进用在我们的现实生活当中，或者说用到企业的文化当中。所以这一点来说，严总对很多老词给予它一种新的解释，我觉得这种思想值得我们很多人来进行共同研究的。

跋

传承创新　与时俱进

从学而不思则罔、思而不学则殆，到学而不思则罔、思而不行则殆；

从做事先做人，到做人先做事；

从苦其心志、劳其筋骨，到辛苦心不苦；

从知足而常乐，到知不足而常新；

从大成在德、小成在智，到大成在胸怀、小成在德才；

从仕而优则学、学而优则仕，到学而优则商、商而优则仕；

从君子报仇十年不晚，到君子记恩不记仇、小人记仇不记恩；

……

五本丛书意欲八个字：传承创新，与时俱进。

中华文化博大精深，老祖宗思想千年相承，给我们启迪，让我们受益。然而，一切再好的东西都有生命周期，唯有不断创新才能延长寿命，不断创造才让生命更有质量。孔子也好，老子也罢；儒家也好，道家也是，老祖宗们若活着，也不会欣赏吾辈循规“背会”的东西。

相伴历史的车轮、时代的脚步，人类迈进21世纪。经过30年改革开放，中国之崛起！民族之复兴！在新政治、新经济、新人文背景下，更加迫切需要中华文化的伟大创新、创造，更加迫切需要在传承基础上建立一个与中华民族伟大复兴相适应的新的文化体系。

伟大的时代呼唤文化创新创造的点火者、探路人。辑集这套丛书，宗义其中，但不敢妄为。30年的思索践行，尽管走过政界、商界、学界，做过百家企业、横跨十几个行业，毕竟只是个人的体会。将实践来的体会，以记言的方式，整理出条目，捧呈给大家，绝非《论（lún）语》之意，只为“论（lùn）语”之辞。行有所及，心有所思，兴而坦言，谨此抛砖引玉，以期更多的人们更多地再思索、再践行、再创新。

中国从农耕文化到农业文明，历经两千多年，伴随1840年鸦片战争，农业文明被西方商业文明所替代。中华民族折腾152年后，即到了1992年小平南巡才开启了市场经济元年，即商业文明的启蒙。吾辈应从“学而优则仕”的背会文化的传承走向“实践出真知”的体会文化的创新。

成书仓促，肯定有很多很多不足之处，真诚企盼社会各界多交流碰撞，多批评批判，谈不上苛文共赏，以佳求更多疑异相余析。让我们在不久的再版中益于完善。

直线交流通道：严介和　13951855555

陆元彬　E-mail：2008bbyl@163. com

2009年1月1日

[General Information]
书名=严介和新论语　第三部　辛苦心不苦
作者=《严介和新论语》编委会编著
页数=226
SS号=12148377
DX号=
出版日期=2009.1
出版社=新华出版社

第六章　管理的核心就两个字——管人

中国企业以人为中心，西方企业以事为中心；中国企业以领袖为核心，西方企业以团队为核心；中国企业以道德为准绳，欧美企业以法律为准绳

管理无定式

管理的核心就两个字——管人

厨房里的油瓶倒了，我肯定不会去扶的。我会把保姆找来，让她自己总结油瓶被碰倒的原因，下次她就会把油瓶放到一个更合适的位置

管理万万不能学诸葛亮，事无巨细，事必躬亲，纵然鞠躬尽瘁，死而也不后已

第七章　六分人才　八分使用　十分待遇

六分人才，八分使用，十分待遇

善于发现，亲情呵护，从容包容，慷慨使用

讲文凭更讲水平，讲职称更讲称职，讲阅历更讲能力，讲资历更讲贡献，讲道德更讲风格

用人要疑，疑人要用，用中疑，疑中用

犯错误的也可以提拔他、重用他

察人于微，察微知卓

第八章　企业家都是野生的

企业家要忍人所不能忍，能人之所不能

大企业不能不讲政治

资本家思维定式围绕钞票转，实业家思维定式围绕企业转，企业家思维定式是围绕社会转

企业家特征是激情、冒险、梦想、理想

中国式的企业家是经历了三千三万，练就了四大功夫，真正读懂了同时也读破了与企业息息相关的五本书的基础上，彰显了两个阶段的五大行为风格，最终又扮演好六大角色

第九章　企业家“大树”具备“九商”

企业家相当于一棵参天大树，应具备“九商”标准。即大树之根：心商、德商、志商；大树之干：智商、情商、悟商、苦商；大树之冠：财商、健商

第十章　聚合才会赢

一流团队只合作不竞争

“爱拼才会赢”的时代已经过去，“聚合才会赢”的时代已经到来。单打独斗的时代已经过去，资源合作的时代已经到来

下篇　严介和论道【人民网】第十一章　民营企业家如何实现从富到贵的跨越

【财富名人堂】第十二章　风雨前行

跋　传承创新　与时俱进